Développement économique Canada

AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU CANADA POUR LES RÉGIONS DU QUÉBEC

POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT LE 31 MARS 2013

RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT

Denis Lebel

Ministre de l'Infrastructure, des Collectivités
et des Affaires intergouvernementales et
ministre de l'Agence de développement
économique du Canada pour les régions du Québec

Développement économique Canada pour les régions du Québec

Canada Economic Development for Quebec Regions

Canada

Publié par
Agence de développement économique du Canada
pour les régions du Québec
Montréal (Québec) H3B 2T9
www.dec-ced.gc.ca
Catalogue : Iu90-1/5-2013F-PDF
ISSN : 2291-9929

TABLE DES MATIÈRES

Message du Ministre **1**

Section I – Survol de l'organisation **3**

1.1 Raison d'être et responsabilités 3

1.2 Résultats stratégiques et architecture d'alignement des programmes 5

1.3 Priorités organisationnelles 6

1.4 Analyse des risques 8

1.5 Sommaire du rendement 10

1.6 Profil des dépenses 14

1.7 Budget des dépenses par crédit budgétaire 15

1.8 Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable 15

Section II – Analyse des programmes et des sous-programmes par résultat stratégique **16**

2.1 Résultat stratégique n° 1 16

2.2 Programme 1.1 « Développement des entreprises » 19

2.3 Programme 1.2 « Développement économique des régions » 26

2.4 Programme 1.3 « Renforcement de l'économie des collectivités » 33

2.5 Programme 1.4 « Services internes » 45

Section III – Renseignements supplémentaires **47**

3.1 Faits saillants des états financiers 47

3.2 États financiers 50

3.3 Tableaux supplémentaires 50

3.4 Rapport Dépenses fiscales et évaluations 51

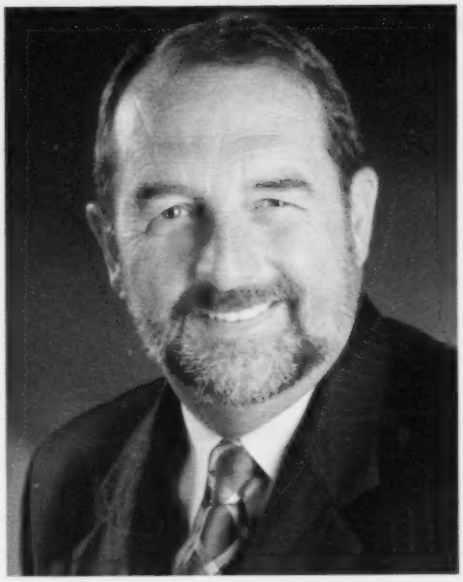
Section IV – Autres sujets d'intérêt **52**

4.1 Coordonnées des personnes-ressources de l'organisation 52

4.2 Renseignements supplémentaires 52

Méthodologie liée à la mesure du rendement de l'Agence **53**

MESSAGE DU MINISTRE



C'est un plaisir que de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (Agence) pour la période qui a pris fin le 31 mars 2013.

Cette année, l'Agence a continué de soutenir la croissance économique du Québec en aidant ses différentes régions ainsi que les petites et les moyennes entreprises (PME) à se développer et à prospérer, et ce, afin de contribuer à bâtir ensemble un Canada plus fort et plus dynamique.

L'Agence a investi dans les collectivités québécoises 247,5 millions de dollars durant l'exercice 2012-2013 par le biais notamment de son nouveau programme de subventions et de contributions (S&C), le *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ).

En vigueur depuis le 1er avril 2012, le PDEQ a ainsi été mis en œuvre par l'Agence pour la première année. Il intègre une vision actualisée du développement économique régional et permet à l'organisation de répondre mieux encore aux besoins variés des régions et des entreprises québécoises, et de les aider en temps opportun à relever les défis que leur pose le contexte économique mondial fragile et incertain.

Pour stimuler l'économie et l'emploi, l'Agence a, de plus, entamé en 2012-2013 la prestation sur deux ans au Québec du *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC). Cette initiative, qui s'inscrit dans le *Plan d'action économique 2012* du gouvernement du Canada, vise à améliorer les infrastructures communautaires existantes à travers le Canada. Au cours des deux premiers appels de propositions tenus en 2012-2013, l'Agence a reçu plus de 1 300 demandes de contribution provenant des différentes régions du Québec, ce qui illustre la réussite du FAIC.

L'Agence a également déployé des efforts pour améliorer la qualité de ses services et enregistrer des gains d'efficience en poursuivant ses chantiers de transformation et de modernisation, comme en témoigne le présent rapport.

Je suis très fier des résultats que l'Agence a obtenus en 2012-2013 grâce à l'engagement et au professionnalisme de ses équipes. Je vous invite à parcourir ce rapport qui fait état des résultats concrets des programmes et des initiatives mis en place par l'Agence au Québec.

Denis Lebel

Ministre de l'Infrastructure, des Collectivités
et des Affaires intergouvernementales et
ministre de l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

SECTION I – SURVOL DE L'ORGANISATION

1.1 Raison d'être[1] et responsabilités

Mission

Selon sa loi constituante[2], entrée en vigueur le 5 octobre 2005, l'Agence a pour mission de « promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions à faible croissance économique ou à celles qui n'ont pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs ».

Résultat stratégique

L'Agence contribue à la croissance de l'économie des régions du Québec.

Vision

Les régions et les entreprises du Québec participent à l'économie de demain à la hauteur de leur potentiel, et ce, en misant sur leurs atouts respectifs.

Dans le cadre de sa mission, l'Agence favorise le démarrage et la croissance des entreprises. Elle les aide à devenir plus concurrentielles, productives, innovatrices et actives sur les marchés étrangers. Elle appuie les efforts de mobilisation des régions et d'attraction des investissements destinés à accroître la prospérité de l'économie québécoise. L'Agence contribue également au dynamisme de l'ensemble des régions du Québec en portant une attention particulière aux collectivités à faible croissance économique.

À cet égard, l'Agence a revu et mis à jour son indice de développement économique. Une série d'indicateurs, rigoureusement sélectionnée, permet de déterminer le niveau de développement économique des 104 collectivités[3] du Québec et de les comparer. L'Agence identifie ainsi les collectivités ayant un faible potentiel de croissance économique, et ce, conformément à sa loi constituante. C'est donc en modulant son intervention là où les besoins sont les plus importants que l'Agence est à même d'accorder une attention particulière aux collectivités les plus vulnérables du Québec.

Par l'intermédiaire de ses bureaux d'affaires[4], l'Agence a une présence bien ancrée dans l'ensemble des régions au Québec. Elle agit auprès des entreprises, principalement des petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que des organismes à but non lucratif (OBNL). C'est en offrant un appui financier pour la réalisation de projets que l'Agence parvient à les soutenir dans leurs démarches de développement.

1 *Budget principal des dépenses 2012-2013*, Partie II, p. 75 : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20122013/me-bpd/me-bpd-fra.pdf

2 Pour consulter le texte de la *Loi sur l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec* : http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-1.3/index.html.

3 Par « collectivité », l'Agence entend les 104 municipalités régionales de comté (MRC) et territoires équivalents (TE) du Québec.

4 http://www.dec-ced.gc.ca/fra/bureaux-affaires/affaires.html

L'approche de l'Agence s'inspire des meilleures pratiques recensées en matière de développement économique régional. Elle est :

- **cohérente** avec les priorités gouvernementales et les stratégies nationales en lien avec sa mission et ses résultats escomptés;
- **adaptée** aux enjeux et aux défis économiques des entreprises et des différentes régions du Québec en misant sur leurs atouts et leur potentiel;
- **collaborative** avec les acteurs économiques, tels que les partenaires du milieu, les autres ministères et organismes fédéraux, le gouvernement du Québec et les organismes municipaux.

Programmes de subventions et de contributions et initiatives ponctuelles de l'Agence, 2012-2013

Programme régulier :

- *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ)

Programmes nationaux mis en œuvre au Québec par l'Agence :

- *Programme de développement des collectivités* (PDC)
- *Programme de la plateforme nord-américaine* (PPNA)

Programmes d'infrastructures :

- *Fonds Chantier Canada-Québec* (FCCQ)
- *Fonds sur l'infrastructure municipale rurale* (FIMR)

Initiatives ponctuelles :

- *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC)
- *Initiative de développement économique — Dualité linguistique* (IDE)
- *Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec* (IPREFQ)
- *Initiative visant l'appui au développement des croisières internationales sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay* (ECI)
- *Programme de contribution pour financer la construction d'un gazoduc entre Vallée-Jonction et Thetford Mines* (Gazoduc)
- *Ententes Canada-Québec pour appuyer la gestion durable des forêts québécoises*

1.2 Résultats stratégiques et architecture d'alignement des programmes

Le présent rapport est construit selon la structure de gestion, des ressources et des résultats de l'Agence. Le schéma ci-dessous illustre conséquemment le résultat stratégique de l'Agence ainsi que son architecture d'alignement des programmes (AAP) en vigueur en 2012-2013.

L'AAP présente les quatre programmes et les sept sous-programmes menés par l'Agence[5], les liens qui les unissent et le résultat stratégique auquel ils contribuent. L'AAP est utilisé aussi pour analyser les ressources financières et humaines de l'Agence, ainsi que les résultats obtenus.

1. RÉSULTAT STRATÉGIQUE – *LES RÉGIONS DU QUÉBEC ONT UNE ÉCONOMIE EN CROISSANCE*

Programme 1.1 **DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES**	Programme 1.2 **DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS**	Programme 1.3 **RENFORCEMENT DE L'ÉCONOMIE DES COLLECTIVITÉS**
Sous-programme 1.1.1 SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT	Sous-programme 1.2.1 MOBILISATION DES RÉGIONS	Sous-programme 1.3.1 PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS
Sous-programme 1.1.2 PERFORMANCE DES ENTREPRISES	Sous-programme 1.2.2 INVESTISSEMENT DANS LES RÉGIONS	Sous-programme 1.3.2 MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES
		Sous-programme 1.3.3 SOUTIEN PONCTUEL ET CIBLÉ

Programme 1.4
SERVICE INTERNES

5 Des modifications ont été apportées par le Secrétariat du Conseil du Trésor à la nomenclature de l'AAP dans le cadre de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* (SGRR). Ces changements terminologiques sont en vigueur depuis avril 2012. Par conséquent, la nomenclature utilisée dans le présent RMR diffère de celle de son RPP afférent. Voici les principales modifications : « architecture des activités de programme » devient « architecture d'alignement des programmes »; « activité de programme » devient « programme » et « sous-activité de programme » devient « sous-programme ». À noter qu'un programme de S&C ou de paiement de transfert ne correspond pas à un programme de l'AAP.

1.3 Priorités organisationnelles

Chaque année, l'Agence met l'accent sur des priorités de programmes et de gestion. En fonction de l'agenda du gouvernement du Canada, des résultats ministériels visés, des défis et des enjeux économiques des entreprises et des régions du Québec, l'Agence établit ses priorités organisationnelles. Durant l'exercice financier 2012-2013, l'Agence a mis en œuvre les quatre priorités suivantes :

PRIORITÉ Nº 1	TYPE	LIEN AVEC LE PROGRAMME
Soutenir la croissance économique du Québec en intensifiant l'appui au développement d'entreprises	Priorité déjà établie au cours de l'exercice financier 2011-2012 (Formulation révisée)	1.1 *Développement des entreprises*

SOMMAIRE DU PROGRÈS ACCOMPLI

- L'Agence a intensifié son appui au développement des entreprises en 2012-2013 pour contribuer à la croissance économique du Québec. La part de l'aide totale autorisée pour cette priorité s'est accrue par 11 points de pourcentage, passant ainsi de 49 % en 2011-2012 à 60 % en 2012-2013[6].
- L'Agence a conclu 228 nouvelles ententes de contribution en 2012-2013, représentant 108,6 millions de dollars en aide financière autorisée. De ce nombre :
  - 50 nouvelles ententes de contribution ont été conclues pour soutenir l'entrepreneuriat. L'aide financière autorisée pour ces projets se chiffre à 18,2 millions de dollars; et,
  - 178 nouvelles ententes de contribution, totalisant 90,4 millions de dollars en aide autorisée, ont été conclues pour favoriser la performance des entreprises. Il s'agit de nouveaux projets visant l'amélioration de la productivité des entreprises, l'accroissement de leurs efforts en innovation et en transfert technologique ou de leurs capacités à commercialiser et à exporter.

PRIORITÉ Nº 2	TYPE	LIEN AVEC LE PROGRAMME
Soutenir la croissance économique du Québec en poursuivant l'appui au développement économique des régions	Nouvelle priorité	1.2 *Développement économique des régions*

SOMMAIRE DU PROGRÈS ACCOMPLI

- Conformément à sa priorité définie dans le RPP, l'Agence a conclu 5 nouvelles ententes représentant une aide financière autorisée de 0,6 million de dollars durant l'année 2012-2013 afin de favoriser la mobilisation des régions. Elle affiche ainsi une légère baisse par rapport à l'exercice précédent.
- Néanmoins, toujours en 2012-2013, l'Agence recense 39 nouvelles ententes de contribution, pour une aide financière autorisée de 21,9 millions de dollars visant à appuyer le développement économique des régions. De ce nombre, 34 ont été approuvées pour stimuler l'investissement dans les régions, totalisant une aide financière autorisée de 21,3 millions de dollars.

6 En 2012-2013, l'Agence a approuvé 259 nouveaux projets dans le programme de son AAP « Développement des entreprises », ce qui représente une aide financière autorisée de 124,3 millions de dollars. L'écart de 31 projets et de 15,7 millions de dollars avec les données présentées à la priorité nº 1 s'explique par l'exclusion des efforts consentis par l'Agence pour contribuer à l'expansion des entreprises et à la structuration des réseaux, et ce, afin de respecter l'intention précisée dans le RPP 2012-2013.

PRIORITÉ N° 3	TYPE	LIEN AVEC LE PROGRAMME
Poursuivre le renforcement de l'économie des collectivités en complétant la mise en œuvre de l'IPREFQ	Priorité déjà établie au cours de l'exercice financier 2011-2012 (Formulation révisée)	1.3 *Renforcement de l'économie des collectivités*

SOMMAIRE DU PROGRÈS ACCOMPLI

- L'Agence a poursuivi en 2012-2013 son appui financier afin de renforcer l'économie des collectivités touchées par la crise forestière. Par l'entremise de l'*Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec* (IPREFQ), l'Agence a conclu 41 nouvelles ententes de contribution, représentant 9,2 millions de dollars en aide financière autorisée. L'IPREFQ a pris fin le 31 mars 2013.

PRIORITÉ N° 4	TYPE	LIEN AVEC LE PROGRAMME
Poursuivre la mise en œuvre de l'initiative de transformation et de modernisation à l'Agence	Priorité déjà établie au cours de l'exercice financier 2011-2012 (Formulation révisée)	Tous

SOMMAIRE DU PROGRÈS ACCOMPLI

- L'Agence a poursuivi sa transformation et sa modernisation tout au long de l'exercice financier 2012-2013.
- À titre d'exemple, l'Agence a progressé encore davantage dans son initiative d'intégration des risques dans la gestion des S&C en vue de permettre l'allègement et la simplification des processus d'analyse des projets et de traitement des réclamations.
- De plus, lors des appels de propositions dans le cadre du FAIC, l'Agence a permis à sa clientèle de faire une demande de financement en ligne à l'aide d'un formulaire électronique. Ce projet de modernisation des services offerts par l'organisation a été une réussite et a contribué à réduire le temps de traitement des dossiers pour les demandeurs.
- D'autres exemples de chantiers de transformation et de modernisation réalisés en 2012-2013 sont cités dans la section II du rapport.

1.4 Analyse des risques

Chaque année, l'Agence procède à une mise à jour de ses risques ministériels basée entre autres sur : son environnement économique et institutionnel, son mandat, ses priorités, ses défis à relever, ses objectifs à atteindre et les leçons apprises au cours des années antérieures.

Cette mise à jour prend forme dans son profil des risques ministériels. Le profil inclut en outre des stratégies d'atténuation pour chaque risque ministériel et identifie des directions responsables en conséquence. Il est arrimé à la planification ministérielle de façon à ce que les risques soient connus et atténués dans les plans de tous les secteurs de l'organisation. Les risques et les stratégies d'atténuation font l'objet de suivis fréquents en cours d'année, en même temps que les actions prévues à la planification ministérielle intégrée.

En 2012-2013, dans le contexte de la mise en œuvre des mesures d'économies du *Plan d'action pour la réduction du déficit* et de la mise en place d'autres mesures de modernisation et de transformation, l'Agence avait identifié quatre risques : la gestion du changement, la gestion des effectifs, la gestion de l'information et enfin les risques économiques et la capacité institutionnelle. En cours d'année, l'Agence a mis en œuvre les stratégies d'atténuation prévues. Elle a ainsi pu gérer ses risques et atteindre les résultats escomptés.

Le tableau suivant présente des stratégies d'atténuation mises en œuvre en 2012-2013.

RISQUES CORPORATIFS	STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DES RISQUES	LIEN AVEC L'AAP	LIEN AVEC LES PRIORITÉS
Gestion du changement dans un contexte de transformation de la fonction publique Risque que la mise en œuvre prévue des piliers de modernisation et de la gestion du changement de l'Agence soit affectée.	• Veille continue des initiatives gouvernementales de transformation effectuée avec influence sur les processus décisionnels par une participation active aux comités. • Révision régulière des priorités de l'Agence. • Plan de communication lié aux axes de transformation de l'Agence.	Résultat stratégique – *Les régions du Québec ont une économie en croissance*	# 4
Gestion des effectifs Risque que l'Agence n'ait pas la capacité adéquate pour atteindre ses résultats et maintenir sa conformité à l'ensemble des obligations de reddition de comptes.	• Suivi régulier des activités au moyen de la planification intégrée et réallocation des ressources en fonction des besoins et des priorités. • Plan intégré des RH avec un suivi en continu et plan d'action en réponse au sondage des fonctionnaires fédéraux. • Séances de formation sur le nouveau code de valeur et d'éthique, et sur les ressources et les outils RH disponibles pour les employés. • Poursuite des échanges avec les syndicats.	Résultat stratégique – *Les régions du Québec ont une économie en croissance*	# 1, 2, 3 et 4

RISQUES CORPORATIFS	STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DES RISQUES	LIEN AVEC L'AAP	LIEN AVEC LES PRIORITÉS
Gestion de l'information Risque que l'Agence ne dispose pas en temps opportun de l'information fiable et pertinente pour appuyer sa prise de décision, sa reddition de comptes et ses besoins de transformation.	• Documentation systématique et uniforme de la prise de décisions. • Évolution des tableaux de bord selon les besoins pour appuyer la prise de décision et promotion de leur utilisation. • Formation du personnel et suivis pour assurer la conformité et l'intégrité de l'information dans les systèmes. • Stratégie en gestion de l'information pour la transition à la gestion électronique des documents.	Résultat stratégique – *Les régions du Québec ont une économie en croissance*	# 1, 2, 3 et 4
Risques économiques et capacité institutionnelle Risque que la poursuite des priorités et des résultats escomptés des programmes de développement économique de l'Agence soit affectée (négativement ou positivement) par le contexte économique.	• Sélection des priorités d'intervention et élaboration des énoncés de politiques et d'outils d'intervention en assurant une veille continue. • Consultation des autres agences de développement régional, des agences centrales et des autres ministères fédéraux en temps opportun. • Politique de risques opérationnels pour la gestion des subventions et contributions. • Élaboration d'une stratégie de communication externe de l'Agence, visant notamment à assurer un meilleur positionnement et la mise en valeur du mandat de l'Agence dans toutes les régions du Québec.	Résultat stratégique – *Les régions du Québec ont une économie en croissance*	# 1, 2 et 3

1.5 Sommaire du rendement

Cette section présente un survol des ressources financières et humaines, de même qu'un tableau récapitulatif du rendement de l'Agence pour l'année 2012-2013.

Ressources financières pour 2012-2013[7] (en milliers de dollars)

TOTAL DES DÉPENSES BUDGÉTAIRES	DÉPENSES PRÉVUES	TOTAL DES AUTORISATIONS	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
300 751	300 751	314 580	296 429	(4 322)

L'écart entre les dépenses réelles et celles prévues par l'Agence en 2012-2013 est non significatif (-1,5 %). Différents facteurs justifient néanmoins cet écart marginal, dont la mise en œuvre cette année de mesures d'économie et d'efficience, qui se traduisent par la réduction des dépenses de l'organisation.

Cet écart s'explique de plus par le report à l'exercice financier 2013-2014 de la majeure partie de son budget additionnel octroyé en 2012-2013 pour livrer au Québec le *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC), un programme national de S&C issu du *Plan d'action économique du Canada* (PAEC, 2012). Compte tenu de la réception tardive de l'enveloppe pour le FAIC, l'Agence a pu débuter sa mise en œuvre dans les différentes régions à l'automne 2012.

Ressources humaines pour 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
359	332	(27)

Toujours sur la même période, l'Agence a utilisé 27 ETP de moins (-8 %) que prévu pour livrer son mandat au Québec. Cet écart résulte de l'implantation de mesures d'économie et d'efficience.

7 Le Budget principal des dépenses est déposé au Parlement avant le début de l'exercice financier. Les dépenses prévues sont composées du budget principal en plus des autorisations additionnelles au moment de la publication du *Rapport sur les plans et les priorités*. Le total des autorisations représente donc le budget principal et les budgets supplémentaires pour l'année terminée le 31 mars 2013. La totalité des dépenses réelles de l'Agence correspond aux dépenses réelles indiquées dans les Comptes publics.

Tableau 2.1 – Sommaire du rendement pour le résultat stratégique et les programmes[8,9] (en milliers de dollars)*

Résultat stratégique : Les régions du Québec ont une économie en croissance

PROGRAMMES DE L'AAP	TOTAL DES DÉPENSES BUDGÉTAIRES 2012-2013	DÉPENSES PRÉVUES			TOTAL DES AUTORISATIONS 2012-2013	DÉPENSES RÉELLES			CONCORDANCE AVEC LES RÉSULTATS DU GOUVERNEMENT DU CANADA
		2012-2013	2013-2014	2014-2015		2012-2013	2011-2012[10]	2010-2011[11]	
Programme 1.1 – Développement des entreprises	147 706	147 706	138 822	139 264	141 594	130 483	N/D	N/D	Une croissance économique forte http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx
Programme 1.2 – Développement économique des régions	37 027	37 027	34 806	34 916	44 248	44 054	N/D	N/D	Une croissance économique forte http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx
Programme 1.3 – Renforcement de l'économie des collectivités	96 919	96 918	35 824	31 935	106 875	102 808	N/D	N/D	Une croissance économique forte http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx
Total partiel (Résultat stratégique)	**281 652**	**281 651**	**209 452**	**206 115**	**292 718**	**277 346**	**282 912**	**456 111**	

** Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.*

8 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

9 Le Budget principal des dépenses est déposé au Parlement avant le début de l'exercice financier. Les dépenses prévues sont composées du budget principal en plus des autorisations additionnelles au moment de la publication du *Rapport sur les plans et les priorités*. Le total des autorisations représente donc le budget principal et les budgets supplémentaires pour l'année terminée le 31 mars 2013. La totalité des dépenses réelles de l'Agence correspond aux dépenses réelles indiquées dans les Comptes publics.

10 L'Agence ayant apporté d'importantes modifications à son AAP en 2012, les dépenses réelles de l'Agence pour les années 2010-2011 et 2011-2012 sont disponibles selon l'ancien AAP dans les Comptes publics de l'Agence au lien suivant : http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/comptes_publics_can/index.html

11 *Idem.*

Tableau 2.2 – Sommaire du rendement pour les services internes[12] (en milliers de dollars)*

PROGRAMME DE L'AAP	TOTAL DES DÉPENSES BUDGÉTAIRES 2012-2013	DÉPENSES PRÉVUES			TOTAL DES AUTORISATIONS 2012-2013	DÉPENSES RÉELLES		
		2012-2013	2013-2014	2014-2015		2012-2013	2011-2012	2010-2011
Programme 1.4 – Services internes	19 100	19 100	18 756	18 756	21 862	19 083	23 009	23 895
Total partiel (Services internes)	**19 100**	**19 100**	**18 756**	**18 756**	**21 862**	**19 083**	**23 009**	**23 895**

**Ces données excluent les montants affectés à Services partagés Canada.*

Tableau 2.3 – Total du sommaire du rendement[13] (en milliers de dollars)*

RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET SERVICES INTERNES	TOTAL DES DÉPENSES BUDGÉTAIRES 2012-2013	DÉPENSES PRÉVUES			TOTAL DES AUTORISATIONS 2012-2013	DÉPENSES RÉELLES		
		2012-2013	2013-2014	2014-2015		2012-2013	2011-2012	2010-2011
Résultat stratégique et Services internes	300 752	300 751	228 208	224 871	314 580	296 429	305 921	480 006
Total	**300 752**	**300 751**	**228 208**	**224 871**	**314 580**	**296 429**	**305 921**	**480 006**

**Ces données excluent les montants affectés à Services partagés Canada et les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.*

12 Le Budget principal des dépenses est déposé au Parlement avant le début de l'exercice financier. Les dépenses prévues sont composées du budget principal en plus des autorisations additionnelles au moment de la publication du *Rapport sur les plans et les priorités*. Le total des autorisations représente donc le budget principal et les budgets supplémentaires pour l'année terminée le 31 mars 2013. La totalité des dépenses réelles de l'Agence correspond aux dépenses réelles indiquées dans les Comptes publics.

13 *Idem.*

Analyse du rendement par programme de l'AAP

Pour l'exercice financier 2012-2013, le total des dépenses réelles de l'Agence en fonctionnement et en S&C s'est chiffré à 296,4 millions de dollars. De ce montant, 247,5 millions de dollars ont été versés à des clients en S&C pour soutenir la croissance économique des régions du Québec. Ainsi, l'Agence a dépensé près de 95 % de son enveloppe de S&C en 2012-2013.

a. Rendement des programmes de l'AAP, excluant les services internes (tableau 2.1) :

Les dépenses réelles de l'Agence, outre celles associées à ses services internes, sont de 277,3 millions de dollars et représentent 94 % du total des dépenses réelles de l'Agence pour l'année 2012-2013. Celles-ci se répartissent à travers l'AAP comme suit :

- 47 % de ces dépenses se concentrent en « Développement des entreprises »;
- 37 % en « Renforcement de l'économie des collectivités »; et,
- 16 % en « Développement économique des régions ».

Les programmes de S&C de l'Agence sont flexibles[14] de façon à s'adapter en continu aux défis et aux enjeux des entreprises et des différentes régions du Québec. Pour y parvenir, l'Agence procède annuellement à une réallocation à l'interne des ressources financières disponibles entre les différents programmes de son AAP. Ainsi, les écarts entre les prévisions de l'Agence et ses dépenses réelles en 2012-2013 s'expliquent par la nature des projets soumis par les promoteurs et reflètent les besoins du milieu en matière de développement économique.

De plus, l'attribution de crédits supplémentaires pour livrer au Québec le *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC) et le financement à même son budget des *Ententes Canada-Québec pour appuyer la gestion durable des forêts québécoises* sont les principales raisons du dépassement des dépenses réelles de l'Agence par rapport à ses prévisions en 2012-2013 dans le programme de l'AAP « Renforcement de l'économie des collectivités ».

b. Rendement des services internes (tableau 2.2) :

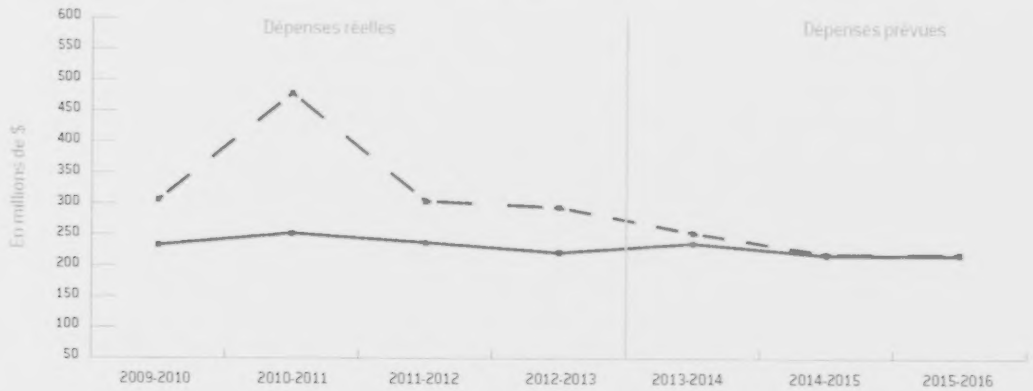
Toujours en 2012-2013, les dépenses réelles de l'Agence dans le programme de l'AAP « Services internes » correspondent à ses prévisions et enregistrent une diminution de 17 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est le résultat des efforts de l'organisation pour respecter les orientations gouvernementales liées à la réduction du déficit. En effet, diverses mesures d'optimisation de la gestion des fonds publics ont été mises en place durant l'année. Par conséquent, la part relative des services internes sur les dépenses totales de l'Agence a fléchi, passant de 7,8 % en 2011-2012 à 6,4 % en 2012-2013.

14 À l'exception du *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC).

1.6 Profil des dépenses

Le graphique ci-dessous illustre la tendance relative aux dépenses réelles et prévues de l'Agence au cours des quatre exercices financiers précédents et des trois à venir. La ligne en pointillés correspond aux dépenses totales de l'Agence en subventions et contributions (S&C), tandis que la ligne pleine fait état de celles liées à son programme régulier de S&C. L'écart entre les deux lignes représente les dépenses réalisées dans le cadre des initiatives ponctuelles et ciblées[15].

Graphique 1 : Tendance des dépenses réelles et prévues, du 1er avril 2009 au 1er avril 2016



Tout d'abord, le graphique ci-haut montre une augmentation du budget de S&C de l'Agence entre 2009-2010 et 2010-2011. Le Canada étant touché par le ralentissement économique mondial, le gouvernement fédéral avait lancé son *Plan d'action économique du Canada* (PAEC) afin de stimuler l'économie du pays. L'Agence avait été mise à contribution, ce qui a eu une incidence notable sur son budget.

En effet, les dépenses liées aux initiatives du PAEC en 2009-2010 étaient de 113,1 millions de dollars et elles se sont accrues en 2010-2011 pour atteindre 202,3 millions de dollars. Au 31 mars 2011, les initiatives du PAEC se sont terminées, à l'exception du *Programme infrastructure de loisir du Canada (PILC)* qui s'est poursuivi jusqu'au 31 octobre 2011 avec des dépenses de 13,2 millions de dollars. Ainsi, en raison de la fin des initiatives du PAEC et d'autres initiatives ponctuelles, les dépenses de l'Agence ont commencé à décroître dès 2011-2012 pour revenir progressivement à son financement de base.

En trois ans, les dépenses de l'Agence ont diminué de 38 %, passant de 480 millions de dollars en 2010-2011 à 296,4 millions de dollars en 2012-2013. Outre la fin des initiatives du PAEC, cette baisse s'explique par la mise en œuvre des mesures comprises dans l'*Examen stratégique* (2010) et dans le *Plan d'action pour la réduction du déficit* (PARD, 2012) de l'Agence. Il s'agit de deux priorités du gouvernement du Canada visant à rétablir l'équilibre budgétaire d'ici 2015-2016 et à assurer la saine gestion des fonds publics.

15 Les programmes nationaux et les initiatives ponctuelles de l'Agence entre le 1er avril 2009 et le 1er avril 2016 sont : *Programme Infrastructures Canada, Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement – volet CANtex, Initiative d'appui à l'économie sociale du Québec, Initiative de développement économique – Dualité linguistique, Initiative visant le développement des croisières internationales, Pavillon de l'éducation physique et des sports de l'Université Laval, Programme de contribution visant à alimenter la municipalité de Shannon en eau potable, Fonds d'adaptation des collectivités, Programme Infrastructures de loisirs Canada, Fonds Chantiers Canada-Québec, Réseau de communication large bande à Baie-James, Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec, Programme pour financer la construction d'un gazoduc entre Vallée-Jonction et Thetford Mines, Planétarium de Montréal, Ententes Canada-Québec pour appuyer la gestion durable des forêts québécoises* et *Fonds d'amélioration des infrastructures communautaires.*

Le graphique ci-haut montre que les dépenses prévues de l'organisation poursuivront leur baisse en 2014-2015 pour, finalement, se stabiliser en 2015-2016. Cette prévision se base sur l'arrivée à échéance de la plupart des initiatives ponctuelles de l'Agence, dont l'*Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec* (IPREFQ, 2009-2013), l'*Initiative d'appui au développement de croisières internationales sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay* (ECI, 2008-2013), l'*Initiative de développement économique de la Feuille de route sur la dualité linguistique* (IDE, 2008-2013), le *Programme pour financer la construction d'un gazoduc entre Vallée-Jonction et Thetford Mines* (2011-2014), le *Planétarium de Montréal* (2010-2013) ainsi que le *Fonds d'amélioration des infrastructures communautaires* (FAIC, 2012-2014).

1.7 Budget des dépenses par crédit budgétaire

Pour obtenir plus de renseignements sur les crédits organisationnels et les dépenses législatives de l'Agence, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada 2013 (volume II)*. Une version électronique des Comptes publics se trouve aussi sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)[16].

1.8 Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

La *Stratégie fédérale de développement durable (SFDD)* décrit l'engagement pris par le gouvernement du Canada à l'égard de l'amélioration de la transparence de la prise de décision en matière d'environnement en énonçant ses principaux objectifs et cibles environnementaux.

L'Agence veille à ce que l'examen de ces résultats constitue une partie intégrante de ses processus de prise de décision. L'Agence contribue aux thèmes suivants de la SFDD 2010-2013, comme en témoignent les identificateurs visuels et les programmes connexes de l'AAP qui y sont associés :

Thème I **Relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air**	▪ Programme 1.1 : Développement des entreprises
Thème IV **Réduire l'empreinte environnementale - En commençant par le gouvernement**	▪ Programme1.4 : Services internes

En 2012-2013, l'Agence a tenu compte des effets environnementaux des initiatives assujetties à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*[17]. Dans le cadre du processus d'évaluation environnementale stratégique, il a été constaté que les initiatives ministérielles avaient des effets environnementaux positifs sur les objectifs et les cibles du thème I – *Relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air.* Des renseignements complémentaires sur les résultats des évaluations environnementales stratégiques se trouvent sur le site Web de l'Agence[18].

De plus amples renseignements sur les activités de l'Agence en appui au développement durable sont disponibles à la section II du présent RMR et sur le site Web de l'Agence[19].

Des renseignements supplémentaires sur la SFDD sont également disponibles sur le site Internet d'Environnement Canada[20].

16 http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html
17 http://www.ceaa.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=B3186435-1
18 http://www.dec-ced.gc.ca/fra/agence/affaires-environnementales/declarations.html
19 http://www.dec-ced.gc.ca/fra/agence/affaires-environnementales/environnement.html
20 http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1%3c

SECTION II – ANALYSE DES PROGRAMMES ET DES SOUS-PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Cette section fournit des renseignements sur les résultats de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (Agence) pour 2012-2013 par rapport aux résultats prévus, et ce, en fonction des programmes et des sous-programmes de son AAP[21].

2.1 Résultat stratégique n° 1

L'Agence dispose d'un seul résultat stratégique, soit : *Les régions du Québec ont une économie en croissance.* Pour y parvenir, l'Agence a mis en œuvre au cours de l'exercice financier 2012-2013 les programmes et les sous-programmes qui suivent, conformément à son AAP en vigueur :

- Programme 1.1 – Développement des entreprises :
  - Sous-programme 1.1.1 – Soutien à l'entrepreneuriat; et,
  - Sous-programme 1.1.2 – Performance des entreprises.
- Programme 1.2 – Développement économique des régions :
  - Sous-programme 1.2.1 – Mobilisation des régions; et,
  - Sous-programme 1.2.2 – Investissement dans les régions.
- Programme 1.3 – Renforcement de l'économie des collectivités :
  - Sous-programme 1.3.1 – Programme de développement des collectivités;
  - Sous-programme 1.3.2 – Modernisation des infrastructures; et,
  - Sous-programme 1.3.3 – Soutien ponctuel et ciblé.
- Programme 1.4 – Services internes.

21 Plus de détails sont disponibles à la section 4.2 Renseignements supplémentaires, *Méthodologie liée à la mesure du rendement de l'Agence.* L'information sur les sources de données, leur traitement et leur fiabilité est disponible à l'annexe 1 du RMR : *Notes techniques sur les données de rendement.*

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 : LES RÉGIONS DU QUÉBEC ONT UNE ÉCONOMIE EN CROISSANCE			
RÉSULTATS GLOBAUX DE L'AGENCE	**RENDEMENT (2012-2013)**		
Nombre total de projets appuyés[22] Nombre total de projets approuvés[23] Dépenses réelles totales Effet de levier[24]	933 projets 423 projets 247,5 millions de dollars 2,34 dollars		
INDICATEURS DE RENDEMENT	**OBJECTIFS**	**RÉSULTATS RÉELS[25] (2012-2013)**	**DATE DE RÉALISATION**
Nombre de régions administratives du Québec ayant augmenté leur produit intérieur brut	17	NSP	1er avril 2017
% de MRC et de TE du Québec ayant amélioré leur performance économique[26]	65 %	NSP	1er avril 2017

Analyse du rendement et leçons apprises

Pour l'exercice financier 2012-2013, l'Agence dresse un bilan positif de son rendement global. En effet, elle a contribué à la prospérité et à la croissance de l'économie des régions du Québec. Entre le 1er avril 2012 et le 31 mars 2013, l'Agence a investi plus de 247,5 millions de dollars, directement auprès des entreprises ou par le biais de groupes intermédiaires, dans la réalisation de 933 projets. Elle a approuvé 423 nouveaux projets en 2012-2013. Voici un sommaire des éléments marquants de l'année 2012-2013 au sein de l'Agence :

L'Agence fait une différence dans les régions du Québec par son action

- Plus de 6 100 entreprises et les 104 collectivités québécoises ont reçu en 2012-2013 un appui financier directement de l'Agence ou par l'entremise d'un OBNL qu'elle aide.
- Chaque dollar dépensé par l'Agence en 2012-2013 a engendré 2,34 dollars en investissement dans les régions, ce qui équivaut à son effet de levier enregistré en 2011-2012 (2,33 dollars).
- L'aide financière pluriannuelle approuvée par l'Agence de 719,5 millions de dollars entraîne des investissements de 1,7 milliards de dollars par les promoteurs et les autres sources de financement.
- Selon Statistique Canada (2013), les clients de l'Agence affichent une croissance de leur chiffre d'affaires, de leur niveau d'emploi et de leur productivité égale ou supérieure à un groupe témoin de non clients, ainsi qu'un taux de survie plus élevé sur la période 2001-2009[27].

22 Le nombre total de projets appuyés correspond aux projets pour lesquels des dépenses ont été effectuées par l'Agence au cours d'une période donnée. Le résultat ci-haut exclut les projets associés au sous-programme « Modernisation des infrastructures ».

23 Le nombre total de projets approuvés correspond aux projets nouvellement approuvés par l'Agence sur une période donnée. Le résultat ci-haut exclut les projets associés au sous-programme « Modernisation des infrastructures ».

24 L'effet de levier compare l'aide financière approuvée par l'Agence avec le financement des promoteurs et des autres sources. Le résultat ci-haut exclut le financement associé au sous-programme « Modernisation des infrastructures ».

25 Ne s'applique pas (NSP). Conformément au Cadre de mesure du rendement (CMR) de l'Agence, les indicateurs de rendement du résultat stratégique de l'organisation sont suivis et mesurés aux cinq ans. Ces données seront disponibles le 1er avril 2017.

26 Mesuré par la progression des variables d'ordre économique de l'indice de développement économique de l'Agence (ex. : taux d'activité, d'entrepreneuriat et d'établissements exportateurs, valeur des permis de bâtir, productivité, brevets, diversification).

27 Statistique Canada (2013), *Economic Impact Study – 2001 to 2010* (en anglais seulement).

L'Agence favorise l'avancement au Québec des priorités et des stratégies nationales en matière de développement économique

- Elle a conçu et livré au Québec le *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC), un programme national de subventions et de contributions (S&C) découlant du *Plan d'action économique* (PAEC) de 2012.
- L'Agence a aussi favorisé l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire au Québec en leur versant 2,7 millions de dollars dans le cadre de 20 projets.
- Elle a, de plus, encouragé les régions du Québec sur la voie de l'économie verte en finançant 122 projets, à hauteur de 36,3 millions de dollars, en lien avec le développement durable.
- L'Agence a fait la promotion des capacités des entreprises québécoises en vue de maximiser au Québec les retombées générées par les grands projets d'acquisition du gouvernement du Canada dans les secteurs de l'aérospatiale, de la marine, de la défense et de la sécurité[28].

L'Agence se transforme et modernise ses façons de faire pour mieux servir sa clientèle

- La première année de mise en œuvre du nouveau programme régulier de S&C, le *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ), a été marquée par l'atteinte d'un taux de satisfaction de la clientèle de 97 %, excédant ainsi la cible visée[29].
- L'Agence a centré son action sur 4 sous-programmes de l'AAP : Soutien à l'entrepreneuriat, Performance des entreprises, Mobilisation des régions, et Investissement dans les régions.
- Elle a simplifié ses exigences en matière de reddition de comptes auprès de ses clients, a mis en place un projet permettant de faire une demande d'aide en ligne, a réformé ses processus d'affaires en continuant d'intégrer la gestion du risque dans le cycle de vie des projets, etc.
- L'Agence a, de plus, revu sa structure afin d'effectuer une prestation encore plus efficiente de ses programmes de S&C dans les différentes régions du Québec.

Le PDEQ a été conçu et livré de manière efficace, grâce notamment à une planification détaillée et réaliste, un suivi rigoureux et un déploiement coordonné. Tous les conseillers des bureaux d'affaires ont ainsi été formés sur le PDEQ et ont disposé des outils appropriés pour faciliter sa mise en œuvre avant même son entrée en vigueur, conformément à la recommandation de l'évaluation formative de l'Agence sur la mise en œuvre de ses anciens programmes de S&C (2010)[30].

28 Il s'agit des efforts déployés par l'Agence en lien avec la politique des retombées industrielles et régionales (RIR). Pour plus d'information sur la politique, veuillez consulter : http://www.dec-ced.gc.ca/fra/agence/rir/rir.html

29 Agence, *Enquête annuelle de satisfaction de la clientèle*, Montréal (2013).

30 Agence, *Évaluation formative des programmes Diversification des collectivités et Croissance des entreprises et des régions*, Montréal (2010) http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/205/index.html.

2.2 Programme 1.1 – Développement des entreprises

Résultat stratégique 1	Programme 1.1	Sous-programme 1.1.1
LES RÉGIONS DU QUÉBEC ONT UNE ÉCONOMIE EN CROISSANCE	DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT
		Sous-programme 1.1.2
		PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Description du programme

Le programme « Développement des entreprises » appuie les entreprises tout au long de leur cycle de vie afin de soutenir la croissance de l'économie du Québec. Les entreprises, particulièrement les PME, sont un moteur de développement économique. Elles sont reconnues pour générer une part importante de l'activité économique et pour créer des emplois dans les collectivités.

L'Agence contribue au renouvellement du bassin d'entreprises au Québec en appuyant l'émergence de nouvelles entreprises et la relève entrepreneuriale. De même, l'Agence s'emploie à rehausser la compétitivité des entreprises existantes et à soutenir leur pérennité en améliorant leur performance. Pour y parvenir, elle les encourage à se moderniser, à prendre de l'expansion, à lancer ou étendre leurs activités d'exportation, à renforcer leur capacité à innover, à commercialiser et à établir des partenariats.

C'est grâce à son programme régulier de S&C, le *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ), que l'Agence agit en « Développement des entreprises ». Elle intervient principalement auprès des entreprises et des organismes à but non lucratif (OBNL) en appui aux entreprises ou aux entrepreneurs.

Ressources financières du programme[31], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES BUDGÉTAIRES	DÉPENSES PRÉVUES	AUTORISATIONS[32]	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
147 706	147 706	141 594	130 483	(17 223)

Ressources humaines du programme[33], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
158	128	(30)

31 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

32 Les autorisations parlementaires sont accordées par crédits globaux. Ainsi, les autorisations par programme de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) constituent des estimations et sont présentées à titre indicatif seulement.

33 La répartition des ressources humaines par programme et sous-programme de l'AAP constitue des estimations et est présentée à titre indicatif seulement. Pour des raisons méthodologiques, aucune conclusion ne peut être tirée de l'écart entre les ETP prévus et les ETP réels en 2012-2013. Ce changement sera apporté dans le RPP 2014-2015 de l'Agence en vue d'améliorer la qualité des données. En effet, le nombre total d'ETP est basé sur la masse salariale disponible et le salaire moyen des employés de l'Agence. L'attribution des ETP à travers l'AAP s'effectue par la suite. Tandis que le RPP 2012-2013 répartit les ETP prévus selon les engagements en S&C, le présent RMR répartit les ETP réels selon les heures travaillées par les employés.

Résultats du rendement du programme, 2012-2013

PROGRAMME 1.1 : DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES			
RÉSULTATS GÉNÉRAUX	**RENDEMENT**		
Nombre de projets appuyés[34] Dépenses réelles Part des dépenses réelles de l'Agence	541 projets 109,4 millions de dollars 44,2 %		
RÉSULTATS FINAUX ATTENDUS[35] (MESURABLES APRÈS 3 ANS)	**INDICATEURS DE RENDEMENT**	**CIBLES (31 MARS 2015)**	**RÉSULTATS (2012-2013)**
Le bassin d'entreprises au Québec est renouvelé	Taux de survie après 3 ans des entreprises appuyées dans leur démarrage	55 %	65 %
	Taux de survie après 3 ans des entreprises appuyées dans leur transfert	60 %	NSP[36]
Les entreprises du Québec sont compétitives	Taux de survie après 3 ans des entreprises appuyées dans leur développement	75 %	85 %

34 Le nombre total de projets appuyés correspond aux projets pour lesquels des dépenses ont été effectuées par l'Agence au cours d'une période donnée.

35 Les résultats finaux correspondent aux résultats obtenus à moyen terme par les projets financés avant l'exercice 2012-2013 et qui se sont terminés trois ans après la fin du financement accordé par l'Agence. Les résultats finaux présentés dans ce tableau sont basés sur les données transmises par les promoteurs à même leurs états financiers et saisies dans le système interne (Hermès).

36 Le transfert d'une entreprise existante à une nouvelle génération d'entrepreneurs étant un nouveau résultat intermédiaire visé par l'Agence dans le cadre du PDEQ, les résultats finaux de ces projets seront disponibles au 31 mars 2015 uniquement.

Analyse du rendement et leçons retenues

Grâce au rendement obtenu en 2012-2013 dans le cadre du programme « Développement des entreprises », l'Agence estime être en voie d'atteindre ses cibles de résultats le 31 mars 2015.

Durant l'exercice financier 2012-2013, l'Agence a joué un rôle important pour renouveler le bassin d'entreprises et pour rehausser la compétitivité des entreprises existantes. Elle a investi plus de 109,4 millions de dollars pour réaliser 541 projets afin de favoriser l'essor des entreprises, ce qui en fait le programme d'intervention le plus important de l'organisation.

Bien que les premières phases pour mettre sur pied une entreprise soient critiques[37], 65 % des entreprises soutenues par l'Agence dans leur démarrage étaient toujours en activité 3 ans après la fin du financement accordé. Le rendement de l'Agence dans ce domaine est donc supérieur à l'objectif visé comme au taux de survie moyen des entreprises au Québec[38].

Par ailleurs, 85 % des entreprises aidées dans leurs efforts de développement étaient toujours en activité 3 ans après la fin du financement accordé par l'Agence, soit 10 points de pourcentage de plus que la cible fixée. Statistique Canada conclut même dans une étude réalisée en 2013 que les entreprises ayant bénéficié de l'appui de l'Agence entre 2001 et 2009 affichent en moyenne un taux de survie plus élevé que celui d'un groupe témoin composé de non clients, et ce, après 3 ans d'exploitation[39].

L'Agence soutient une variété de projets qui ne représentent pas tous le même niveau de risque. Pour améliorer la prestation de ses programmes de S&C et réduire le fardeau administratif de ses clients, l'Agence a revu ses processus d'affaires en continuant d'y intégrer de façon systématique la gestion du risque tout au long du cycle de vie des projets (ex. : analyse et traitement des réclamations). Ainsi, le temps alloué à la gestion des dossiers dépendra de leur niveau de risque. Cette transformation est alignée avec le chapitre 2 du *Rapport du vérificateur général du Canada* (2012) portant sur la réforme des programmes de S&C[40] et elle est également cohérente avec une recommandation de l'évaluation formative des anciens programmes de S&C de l'Agence (2010) qui démontrait ainsi des gains d'efficience potentiels[41].

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

Dans le cadre de sa contribution au thème I – *Relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air* de la SFDD, l'Agence a financé, à hauteur de 10,3 millions de dollars, la réalisation de 55 projets d'aide directe dans les sous-programmes « Soutien à l'entrepreneuriat » et « Performance des entreprises »[42].

Ces projets visent des promoteurs qui pourraient, entre autres, démarrer des entreprises dans des secteurs verts, répondre à de nouvelles exigences (ex. : éco-certification), ou mettre en œuvre des projets favorisant l'écologisation industrielle (éco-efficacité, recyclage, filières énergétiques), et ce, tout en assurant une plus grande performance pour les entreprises[43].

37 Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (2008), *Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec*, Gouvernement du Québec.

38 *Idem.*

39 Statistique Canada (2013), *Economic Impact Study – 2001 to 2010* (en anglais seulement).

40 Bureau du vérificateur général du Canada (2012), *Chapitre 2 – Les réformes des programmes de subventions et de contributions* http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201210_02_f_37346.html

41 Agence (2010), *Évaluation formative des programmes Diversification des collectivités et Croissance des entreprises et des régions*, Montréal http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/205/index.html.

42 Il s'agit des deux sous-programmes visés spécifiquement dans la *Stratégie ministérielle de développement durable 2011-2013.*

43 Ce résultat n'inclut pas les projets financés par l'Agence par l'entremise des groupes intermédiaires.

Sous-programme 1.1.1 – Soutien à l'entrepreneuriat

Description du sous-programme

Le sous-programme (SP) « Soutien à l'entrepreneuriat » vise à accroître le bassin d'entreprises au Québec. Le dynamisme entrepreneurial québécois est inférieur à ce que l'on observe dans le reste du Canada[44] et sa détérioration dans les années à venir est anticipée[45]. La faible croissance démographique, jumelée au vieillissement de la population québécoise plus prononcé qu'ailleurs au pays, en sont les principales causes.

L'Agence souhaite rehausser le dynamisme entrepreneurial partout au Québec. Elle y parvient, d'une part, en encourageant le pré-démarrage et le démarrage d'entreprises et en soutenant, d'autre part, la pérennité des entreprises déjà existantes par la planification de la relève et du transfert d'entreprises.

C'est grâce à son programme régulier de S&C, le PDEQ, que l'Agence agit dans le SP « Soutien à l'entrepreneuriat ». Son intervention s'effectue auprès des entreprises et des OBNL en appui aux entreprises ou aux entrepreneurs, tels que les centres d'entrepreneuriat, les incubateurs, les organismes de transfert et d'essaimage, etc.

Ressources financières du sous-programme[46], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	17 353	N/D

Ressources humaines du sous-programme[47], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	19	N/D

Résultats du rendement du sous-programme[48], 2012-2013

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES (2012-2013)	RÉSULTATS OBTENUS (2012-2013)
SOUS-PROGRAMME 1.1.1 : SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT			
Des entreprises sont démarrées ou transférées	Nombre d'entreprises démarrées	100	78
	Nombre d'entreprises transférées	5	N/D[49]

44 Fondation de l'entrepreneurship (2010), *Indice entrepreneurial québécois : Qu'est ce que les Québécois ont dans le ventre* http://blogue.entrepreneurship.qc.ca/index.php/actualites_fondation/indice-entrepreneurial-2010

45 MDEIE (2010), *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : un regard sur 2013 et 2018* http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/apropos/strategies/entrepreneuriat/renouvellement_entrepreneuriat.pdf.

46 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

47 Consultez s.v.p. la note de bas de page 33.

48 Les résultats intermédiaires présentés dans ce tableau sont basés sur les données transmises par les promoteurs, à même leurs états financiers ou autres pièces justificatives, et saisies dans le système interne (Hermès).

49 Le transfert d'une entreprise existante à une nouvelle génération d'entrepreneurs étant un nouveau résultat intermédiaire visé par l'Agence dans le cadre du PDEQ, celui-ci sera disponible le 31 mars 2014 uniquement.

Analyse du rendement et leçons retenues

Dans les récents budgets fédéraux, l'entrepreneuriat demeure une priorité pour le gouvernement du Canada[50]. C'est également un enjeu pour l'économie québécoise de demain sur lequel il est pertinent d'agir selon l'évaluation sommative des anciens programmes de S&C de l'Agence (2012)[51].

Pour l'exercice financier 2012-2013, en raison de l'information sur le rendement à sa disposition dans le SP « Soutien à l'entrepreneuriat », l'Agence n'est pas en mesure de tirer des conclusions sur les résultats qu'elle a atteints par rapport aux cibles qu'elle s'était fixées.

Néanmoins, l'Agence estime avoir favorisé le renouvellement du bassin d'entreprises au Québec durant l'année 2012-2013. Elle a soutenu la réalisation de 110 projets afin de stimuler la création d'entreprises ou le transfert d'entreprises existantes vers une nouvelle génération d'entrepreneurs. En 2012-2013, l'aide financière de l'Agence en entrepreneuriat s'est élevée à 14,2 millions de dollars, soit 11 % de moins que les dépenses prévues en S&C. Les promoteurs ont ainsi soumis davantage de demandes de contribution dans le cadre des autres SP offerts par l'Agence.

De plus, l'Agence a contribué en 2012-2013 à ce que 78 nouvelles entreprises soient démarrées au Québec, soit 22 entreprises de moins que sa cible fixée. Cet écart s'explique principalement par un changement de méthodologie quant à la définition d'une entreprise « démarrée »[52], ayant pour effet de surestimer la cible. Les corrections nécessaires ont déjà été apportées au moment d'établir les cibles dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) 2013-2014 de l'Agence.

Par ailleurs, en 2012-2013, l'Agence a déployé des efforts pour améliorer sa capacité à mesurer les résultats de son action auprès des groupes intermédiaires (GI)[53]. En effet, elle a mis sur pied une stratégie novatrice et a conçu une application Web qui automatise le processus de cueillette de données directement auprès de la clientèle des organismes aidés par l'Agence. Par conséquent, l'Agence prévoit de disposer de renseignements supplémentaires pour rendre compte de ses interventions de façon efficiente, sans alourdir inutilement ses exigences auprès de ses clients.

Le rehaussement du dynamisme entrepreneurial dans les régions du Québec restera une priorité de l'Agence dans les années à venir comme l'indique son RPP 2013-2014.

50 http://www.budget.gc.ca/2013/home-accueil-fra.html

51 Agence (2012), *Évaluation sommative du programme Diversification des collectivités* http://www.dec-ced.gc.ca/docs/rappt-dc-fra.pdf

52 Une entreprise est démarrée lorsqu'elle est en activité depuis au moins un an et qu'elle génère des revenus d'au moins 80 % de ses dépenses. Plus de deux ans sont souvent nécessaires pour qu'une entreprise réussisse à respecter les critères de la nouvelle définition de l'Agence.

53 Agence (2012), *Évaluation sommative du programme Diversification des collectivités* http://www.dec-ced.gc.ca/docs/rappt-dc-fra.pdf

Sous-programme 1.1.2 – Performance des entreprises

Description du sous-programme

Le SP « Performance des entreprises » a pour but d'accroître la performance et la compétitivité des entreprises du Québec. La productivité de l'économie québécoise est plus faible que la moyenne du Canada[54], et les gains de productivité passeront entre autres par des investissements réalisés par les entreprises du Québec.

En effet, dans un contexte de reprise fragile marquée par la concurrence mondiale accrue et la force du dollar canadien, les entreprises du Québec qui aspirent à se développer ou à assurer leur pérennité sont appelées à innover et à transformer leurs idées en occasions d'affaires, à rehausser leur productivité et à percer dans de nouveaux marchés.

L'Agence accompagne les entreprises des différentes régions du Québec pour relever ces défis. Elle y parvient en les encourageant à investir pour optimiser leur production et accroître leurs efforts en innovation, en transfert technologique, en commercialisation et en exportation. L'Agence aide aussi la structuration des réseaux d'affaires dans lesquels les entreprises évoluent.

C'est grâce à son programme régulier de S&C, le PDEQ, que l'Agence agit sur la « Performance des entreprises ». Son intervention dans ce SP est destinée aux entreprises et aux OBNL en appui aux entreprises ou aux entrepreneurs comme, par exemple, les organismes régionaux de promotion à l'exportation (ORPEX), les centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) ou le Réseau Entreprises Canada (REC)[55].

Ressources financières du sous-programme[56], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	113 130	N/D

Ressources humaines du sous-programme[57], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	109	N/D

Résultats du rendement du sous-programme, 2012-2013

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES (2012-2013)	RÉSULTATS OBTENUS (2012-2013)
SOUS-PROGRAMME 1.1.2 : PERFORMANCE DES ENTREPRISES			
Les entreprises améliorent leur performance	Pourcentage des entreprises appuyées ayant maintenu ou augmenté leur chiffre d'affaires ou leur revenu auto-généré[58]	53 %	61 %

54 Ministère des Finances, *Plan budgétaire 2012-2013*, Gouvernement du Québec, page B.66 http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/Budget/2012-2013/fr/documents/Planbudgetaire.pdf

55 Le REC est financé à même le budget de fonctionnement de l'Agence.

56 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

57 Consultez s.v.p. la note de bas de page 33.

58 Dans le but d'améliorer la qualité et la fiabilité des données sur le rendement, les indicateurs sur le chiffre d'affaires et le revenu auto-généré ont été fusionnés. L'Agence a apporté cette correction à son Cadre de mesure du rendement 2014-2015.

Analyse du rendement et leçons retenues

Le rendement de l'Agence en 2012-2013 dans le SP « Performance des entreprises » dépasse les attentes. Malgré la reprise économique lente et fragile, les entreprises québécoises ont profité de la force du dollar canadien et des faibles taux d'intérêt pour investir en machines, équipements et technologies. Ces diverses acquisitions ont permis aux entreprises d'agrandir leurs installations, d'optimiser leur chaîne de production ou encore de développer de nouveaux produits, services et procédés. Ainsi, durant l'année 2012-2013, l'Agence a financé 431 projets, à hauteur de 95,2 millions de dollars, pour soutenir la prospérité et la compétitivité des entreprises du Québec.

Comme mentionné, l'Agence intervient directement auprès des entreprises et les rejoint aussi par l'entremise d'OBNL. Par son action, l'Agence a contribué en 2012-2013 au développement de plus de 3 100 entreprises. De ce nombre :

- 581 entreprises ont bénéficié d'un appui dans leur projet de productivité et d'expansion;
- 988 entreprises ont bénéficié d'un appui en innovation et en transfert technologique;
- 1 537 entreprises ont bénéficié d'un appui en exportation et en commercialisation; et,
- 99 entreprises sont nouvellement exportatrices.

L'Agence a également poursuivi son appui aux centres de services de REC au Québec, à savoir Info entrepreneurs à Montréal et Ressources entreprises à Québec. Ils fournissent des services d'information et de référencement pour diriger les entrepreneurs vers des ressources spécialisées. En 2012-2013, ces deux centres ont répondu à près de 23 100 demandes d'information.

De plus, 61 % des entreprises appuyées par l'Agence dans leur projet visant à améliorer leur performance ont vu leur chiffre d'affaires ou leur revenu auto-généré augmenter, soit 15 % de plus que la cible visée (53 %). Cette proportion est même plus élevée pour les entreprises ayant réalisé des projets en innovation et en transfert technologique (82 %) ainsi qu'en exportation et en commercialisation (69 %).

L'évaluation sommative des anciens programmes de S&C de l'Agence atteste aussi de l'impact positif de son intervention sur le chiffre d'affaires des entreprises[59]. Dans une étude réalisée en 2013, Statistique Canada démontre même que les entreprises ayant bénéficié de l'appui financier de l'Agence ont, en moyenne, davantage accru leurs revenus que celles composant le groupe témoin n'ayant pas reçu son soutien financier sur la période 2001-2009[60].

Dans ce SP, l'Agence travaille en étroite collaboration avec de nombreux partenaires fédéraux et provinciaux afin de mieux desservir sa clientèle et de soutenir leur performance. En 2012-2013, l'Agence a créé un répertoire pour outiller les conseillers des bureaux d'affaires sur les exigences et les stratégies nationales en vigueur ainsi que sur les fonds gouvernementaux clés. Les conseillers sont ainsi équipés pour explorer les possibilités de compléter les montages financiers de leurs clients ou de les rediriger, au besoin, vers les bons intervenants. En plus de contribuer à l'amélioration de son service à la clientèle, cet outil permet également à l'Agence d'assurer la complémentarité et la valeur ajoutée de son action.

59 Agence (2012), *Évaluation sommative du programme Croissance des entreprises et des régions*, Montréal http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/2011/259/index.html.

60 Statistique Canada (2013), *Economic Impact Study – 2001 to 2010* (en anglais seulement).

2.3 Programme 1.2 – Développement économique des régions

Résultat stratégique 1	Programme 1.2	Sous-programme 1.2.1
LES RÉGIONS DU QUÉBEC ONT UNE ÉCONOMIE EN CROISSANCE	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS	MOBILISATION DES RÉGIONS
		Sous-programme 1.2.2
		INVESTISSEMENT DANS LES RÉGIONS

Description du programme

Le programme « Développement économique des régions » vise à renforcer la base économique des régions afin de soutenir la croissance de l'économie du Québec. Les régions québécoises se distinguent, entre autres, par leur situation géographique et leur structure industrielle, et certaines sont plus sensibles aux fluctuations économiques. La prospérité du Québec repose sur la participation des différentes régions à l'économie, et ce, à la hauteur de leur plein potentiel.

L'Agence souhaite contribuer à bâtir des régions fortes et compétitives. Elle y parvient en soutenant la prise en charge du milieu face à leur développement économique, d'une part, et en stimulant les investissements dans toutes les régions du Québec, d'autre part.

C'est grâce à son programme régulier de S&C, le *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ), que l'Agence agit sur le « Développement économique des régions ». Elle intervient principalement par l'entremise d'organismes à but non lucratif (OBNL) à vocation économique.

Ressources financières du programme[61], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES BUDGÉTAIRES	DÉPENSES PRÉVUES	AUTORISATIONS[62]	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
37 027	37 027	44 248	44 054	7 027

Ressources humaines du programme[63], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
39	12	(27)

61 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

62 Les autorisations parlementaires sont accordées par crédits globaux. Ainsi, les autorisations par programme de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) constituent des estimations et sont présentées à titre indicatif seulement.

63 La répartition des ressources humaines par programme et sous-programme de l'AAP constitue des estimations et est présentée à titre indicatif seulement. Pour des raisons méthodologiques, aucune conclusion ne peut être tirée de l'écart entre les ETP prévus et les ETP réels en 2012-2013. Ce changement sera apporté dans le RPP 2014-2015 de l'Agence en vue d'améliorer la qualité des données. En effet, le nombre total d'ETP est basé sur la masse salariale disponible et le salaire moyen des employés de l'Agence. L'attribution des ETP à travers l'AAP s'effectue par la suite. Tandis que le RPP 2012-2013 répartit les ETP prévus selon les engagements en S&C, le présent RMR répartit les ETP réels selon les heures travaillées par les employés.

Résultats du rendement du programme, 2012-2013

PROGRAMME 1.2 : DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS			
RÉSULTATS GÉNÉRAUX	**RENDEMENT**		
Nombre de projets appuyés Dépenses réelles Part des dépenses réelles de l'Agence	126 projets 39,2 millions de dollars 15,8 %		
RÉSULTATS FINAUX ATTENDUS (MESURABLES APRÈS 3 ANS)	**INDICATEURS DE RENDEMENT**	**CIBLES (31 MARS 2015)**	**RÉSULTATS (2012-2013)**
Les régions du Québec ont une base économique renforcée	Montant des investissements totaux générés dans les régions appuyées ayant complété la mise en œuvre de leur projet de développement	90 M$	24,2 M$
	Montant des dépenses des touristes hors Québec attirés dans les régions appuyées	9 G$	3,3 G$
	Montant des investissements directs étrangers maintenus ou attirés dans les régions appuyées	1,8 G$	866,1 M$

Analyse du rendement et leçons retenues

Le rendement obtenu en 2012-2013 dans le cadre du programme « Développement économique des régions » indique que l'Agence est en voie d'atteindre ses cibles.

Au cours de 2012-2013, l'Agence a investi près de 39,2 millions de dollars dans 126 projets pour renforcer la base économique des régions du Québec, ce qui en fait le troisième programme d'intervention en importance de l'organisation.

Tout au long de l'année, l'Agence a contribué à créer de nouvelles possibilités dans les régions du Québec en misant sur leurs atouts respectifs. En ce sens, elle a généré dans les régions des investissements de 24,2 millions de dollars en encourageant le milieu, à hauteur de 5,9 millions de dollars, à se doter des équipements collectifs économiques nécessaires à leur développement.

Par ailleurs, l'Agence a contribué à attirer dans les différentes régions du Québec des touristes en provenance des autres provinces du Canada et de l'étranger. Tourisme Québec estime que ceux-ci y ont dépensé 3,3 milliards de dollars en 2011[64].

L'Agence a aussi favorisé l'attraction d'investissements par des entreprises étrangères et des organisations internationales. L'Agence a contribué, par le biais de Montréal International et de Québec International, à attirer et maintenir plus de 866 millions de dollars en investissements en 2012. Ces investissements directs étrangers se sont concentrés dans les industries de l'aérospatiale, des sciences de la vie et des technologies de la santé, des technologies de l'information et des communications[65].

64 Tourisme Québec (2013), *Le tourisme au Québec en bref* – 2011 http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/publication/tourisme-quebec-bref-2011-265.html?categorie=53.

65 Montréal international (2012), *Bilan des activités 2012* & Québec International (2012), *Rapport annuel 2012*.

Sous-programme 1.2.1 – Mobilisation des régions

Description du sous-programme

Le sous-programme (SP) « Mobilisation des régions » a pour but de soutenir la prise en charge par le milieu de son développement pour renforcer la base économique des régions du Québec. La responsabilisation du milieu à l'égard de son développement économique et la synergie avec laquelle les acteurs interagissent sont des facteurs de réussite pour susciter la mise en place de projets porteurs d'avenir.

L'Agence appuie la croissance et la diversification des collectivités du Québec en soutenant la mobilisation et la concertation des divers intervenants, la planification de leur développement économique, le démarchage, la recherche de financement ainsi que la mise en œuvre d'initiatives structurantes, de relance ou de diversification.

C'est grâce à son programme régulier de S&C, le PDEQ, que l'Agence agit sur la « Mobilisation des régions ». Elle intervient principalement par l'entremise d'OBNL à vocation économique, tels que les corporations de développement économique communautaire (CDEC).

Ressources financières du sous-programme[66], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	6 035	N/D

Ressources humaines du sous-programme[67], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	6	N/D

Résultats du rendement du sous-programme, 2012-2013

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES (2012-2013)	RÉSULTATS (2012-2013)
SOUS-PROGRAMME 1.2.1 : MOBILISATION DES RÉGIONS			
Les collectivités prennent en charge leur développement économique	Pourcentage des collectivités appuyées qui mettent en œuvre des projets de mobilisation	50 %	N/D

66 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

67 Consultez s.v.p. la note de bas de page 63.

Analyse du rendement et leçons retenues

En 2012-2013, l'Agence a soutenu les collectivités s'engageant dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de diversification ou de relance. En effet, elle a octroyé 3,6 millions de dollars dans le cadre de 27 projets s'inscrivant dans le SP « Mobilisation des régions ». Ce faisant, elle a appuyé au total 14 collectivités dans leurs efforts de mobilisation afin d'augmenter leur résilience aux fluctuations économiques.

Parmi les fluctuations économiques notées en 2012-2013, il y a la hausse des prix des produits forestiers et la reprise graduelle du marché immobilier aux États-Unis qui ont favorisé les collectivités tributaires de l'industrie forestière, alors que le fléchissement du prix des métaux de base a refroidi le dynamisme des collectivités fortement dépendantes de l'industrie minière. Quant aux collectivités dont l'économie repose sur le secteur manufacturier, elles ont continué de s'adapter à la concurrence des pays émergents et à un dollar canadien près de la parité avec le dollar américain.

Plusieurs collectivités ont bénéficié de l'appui de l'Agence sous ce SP, ce qui les a aidé à surmonter les défis économiques posés par ces fluctuations. L'Agence n'est pas en mesure de tirer des conclusions sur le niveau de son rendement dans ce SP pour l'exercice financier 2012-2013. Elle entend remédier à la situation en apportant les corrections nécessaires qui permettront une mesure plus fiable des résultats de ce SP dans les années à venir.

Par ailleurs, l'évaluation sommative des anciens programmes de S&C de l'Agence[68] souligne, entre autres, la valeur ajoutée de son intervention en mobilisation des régions. Elle cite, par exemple, l'appui financier de l'organisation pour contribuer à la diversification économique de Shawinigan suivant l'annonce de la fermeture des usines Belgo d'AbitibiBowater et de Rio Tinto Alcan Inc., qui signifiait la perte de centaines d'emplois. Par son action, l'Agence a aidé à rallier les divers acteurs interpelés autour d'une vision commune et d'un plan de développement. Elle a également soutenu la réalisation d'une trentaine de projets qui ont émergé de cette démarche[69].

Le RMR 2009-2010 de l'Agence souligne de plus le rôle qu'a joué l'organisation, suivant l'annonce de la fermeture de l'usine Goodyear, dans la relance et la diversification de l'économie de Valleyfield. Dans le cadre de ce projet, l'Agence a participé aux activités du comité en place et a apporté une aide financière à une dizaine de projets issus du plan de relance. Ceux-ci ont permis le démarrage et la modernisation d'entreprises de la communauté, le renforcement de son économie, ainsi que la création de près de 120 emplois[70].

68 Agence (2012), *Évaluation sommative du programme Diversification des collectivités* http://www.dec-ced.gc.ca/docs/rappt-dc-fra.pdf

69 *Idem.* Il s'agit d'un exemple de projet utilisé dans les études de cas réalisées pour cette évaluation.

70 Agence (2010), *Rapport sur le rendement de l'Agence de développement économique Canada pour les régions du Québec pour la période se terminant le 31 mars 2010*, Montréal.

Sous-programme 1.2.2 – Investissement dans les régions

Description du sous-programme

Le SP « Investissement dans les régions » vise à accroître les investissements dans les différentes régions du Québec afin de renforcer leur base d'activités économiques. Les régions québécoises sont confrontées à une concurrence mondiale et elles doivent se démarquer pour attirer les investissements visant à maximiser leur croissance économique[71].

Au Québec, les besoins en investissement, surtout en investissement direct étranger (IDE), sont importants[72]. Montréal et les grandes villes obtiennent une large part de ces capitaux. Le Québec présente des atouts à mettre en valeur, comme un accès au marché nord-américain, une économie diversifiée, des créneaux d'excellence, des travailleurs qualifiés, une qualité de vie enviable, des ressources abondantes, une offre touristique différenciée, et plus encore.

L'Agence appuie les régions dans leurs efforts pour se doter des équipements nécessaires à l'exploitation de leurs atouts afin de stimuler les affaires et de générer des retombées économiques. Elle y parvient également en valorisant la promotion des atouts régionaux en vue d'accroître les dépenses touristiques ainsi que l'attraction d'IDE dans les régions métropolitaines de Montréal et de Québec grâce aux entreprises étrangères et aux organisations internationales.

C'est grâce à son programme régulier de S&C, le PDEQ, que l'Agence intervient dans le SP « Investissement dans les régions ». Il s'adresse principalement à des OBNL telles que les associations touristiques régionales (ATR) ou sectorielles (ATS).

Ressources financières du sous-programme[73], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	38 019	N/D

Ressources humaines du sous-programme[74], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	6	N/D

71 Centre sur la productivité et la prospérité (2010), *Ouverture aux investissements directs étrangers et productivité au Canada*, Montréal, Hautes études commerciales de Montréal.

72 Statistique Canada (2012), *Investissements étrangers et nationaux au Canada de 2009 à 2011*, compilation de DEC.

73 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

74 Consultez s.v.p. la note de bas de page 63.

Résultats du rendement du sous-programme, 2012-2013

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES (2012-2013)	RÉSULTATS (2012-2013)
SOUS-PROGRAMME 1.2.2 : INVESTISSEMENT DANS LES RÉGIONS			
Les régions du Québec attirent des investissements	Pourcentage des collectivités appuyées qui mettent en œuvre des projets d'équipements collectifs économiques	75 %	77 %
	Nombre de touristes hors Québec attirés dans les régions	5 M	5,9 M
	Nombre d'organisations internationales et d'entreprises étrangères maintenues ou attirées dans les régions appuyées	25	44

Analyse du rendement et leçons retenues

En 2012-2013, le rendement de l'Agence dans le SP « Investissement dans les régions » dépasse les attentes. L'Agence a contribué aux efforts de positionnement concurrentiel des différentes régions du Québec afin qu'elles soient plus attrayantes et ouvertes sur le monde. Elle a financé 99 projets à hauteur de 35,6 millions de dollars en 2012-2013 pour stimuler les investissements sous diverses formes au Québec.

L'Agence a atteint les résultats attendus au 31 mars 2013. D'abord, 77 % des collectivités aidées pour se munir d'un équipement collectif économique essentiel à leur développement ont mis en œuvre leur projet. Elles ont reçu l'appui financier de l'Agence afin, par exemple, de construire les infrastructures aéroportuaires et industrielles requises pour développer le Centre d'excellence sur les drones.

L'Agence a également favorisé le rayonnement des atouts économiques, régionaux et sectoriels du Québec sur la scène internationale. L'Agence a appuyé la commercialisation de destinations ou d'événements d'envergure, comme des festivals, pour accroître la fréquentation touristique et générer des retombées économiques au sein des collectivités. Selon Tourisme Québec, près de 6 millions de touristes hors Québec ont sillonné en moyenne ses différentes régions sur une base annuelle[75].

Enfin, l'attraction de nouveaux investissements, surtout les investissements directs étrangers, demeure une priorité pour le gouvernement du Canada[76]. L'Agence a contribué, par le biais de Montréal International et de Québec International, à maintenir ou à attirer au Québec 44 entreprises étrangères et organisations internationales en 2012-2013[77]. Une étude réalisée par SECOR évalue la valeur ajoutée générée par les organisations internationales établies à Montréal en 2010 à près de 220 millions de dollars[78].

75 Tourisme Québec (2013), *Le tourisme au Québec en bref* http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/categorie/tourisme-quebec-bref-53.html. Il s'agit de la moyenne du nombre de touristes hors Québec pour la période de 2009 à 2011 afin d'éliminer les fluctuations dues au contexte économique.

76 http://www.budget.gc.ca/2013/home-accueil-fra.html

77 Montréal international (2012), *Bilan des activités 2012* & Québec International (2012), *Rapport annuel 2012*.

78 SECOR (2012), *Les retombées économiques associées aux activités des organisations internationales – révision de 2010*.

2.4 Programme 1.3 – Renforcement de l'économie des collectivités

Résultat stratégique 1	Programme 1.3	Sous-programme 1.3.1
LES RÉGIONS DU QUÉBEC ONT UNE ÉCONOMIE EN CROISSANCE	RENFORCEMENT DE L'ÉCONOMIE DES COLLECTIVITÉS	PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS
		Sous-programme 1.3.2 MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES
		Sous-programme 1.3.3 SOUTIEN PONCTUEL ET CIBLÉ

Description du programme

En 2012-2013, l'Agence a conçu, administré et mis en œuvre des programmes nationaux ou des initiatives ponctuelles et ciblées. Ils ont tous pour objectif le « Renforcement de l'économie des collectivités » afin d'accroître la croissance de l'économie du Québec.

L'Agence appuie ainsi le développement économique des collectivités et assure la gestion saine et efficace des programmes dédiés aux infrastructures pour le Québec. Elle soutient de plus l'activité économique des collectivités québécoises qui subissent un choc économique, qui vivent d'importants enjeux de développement ou qui saisissent des occasions d'affaires.

C'est grâce à un financement supplémentaire temporaire dédié du gouvernement du Canada ou à des fonds spécifiques alloués que l'Agence peut agir sur le « Renforcement de l'économie des collectivités ». L'Agence y intervient principalement par le biais des entreprises ou des organismes à but non lucratif (OBNL) comme, par exemple, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Centres d'aide aux entreprises (CAE), etc.

Ressources financières du programme[79], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES BUDGÉTAIRES	DÉPENSES PRÉVUES	AUTORISATIONS[80]	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
96 919	96 918	106 875	102 808	5 890

Ressources humaines du programme[81], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
41	51	10

79 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

80 Les autorisations parlementaires sont accordées par crédits globaux. Ainsi, les autorisations par programme de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) constituent des estimations et sont présentées à titre indicatif seulement.

81 La répartition des ressources humaines par programme et sous-programme de l'AAP constitue des estimations et est présentée à titre indicatif seulement. Pour des raisons méthodologiques, aucune conclusion ne peut être tirée de l'écart entre les ETP prévus et les ETP réels en 2012-2013. Ce changement sera apporté dans le RPP 2014-2015 de l'Agence en vue d'améliorer la qualité des données. En effet, le nombre total d'ETP est basé sur la masse salariale disponible et le salaire moyen des employés de l'Agence. L'attribution des ETP à travers l'AAP s'effectue par la suite. Tandis que le RPP 2012-2013 répartit les ETP prévus selon les engagements en S&C, le présent RMR répartit les ETP réels selon les heures travaillées par les employés.

Résultats du rendement du programme, 2012-2013

PROGRAMME 1.3 : RENFORCEMENT DE L'ÉCONOMIE DES COLLECTIVITÉS			
RÉSULTATS GÉNÉRAUX	**RENDEMENT**		
Nombre de projets appuyés[82] Nombre de programmes nationaux et d'initiatives ponctuelles mis en œuvre[83] Dépenses réelles Part des dépenses réelles de l'Agence	266 projets 11 98,9 millions de dollars 40 %		
RÉSULTATS FINAUX ATTENDUS (MESURABLES APRÈS 3 ANS)	**INDICATEURS DE RENDEMENT**	**CIBLES (2014-2015)**	**RÉSULTATS (2012-2013)**
Les collectivités du Québec ont une économie renforcée	Valeur des investissements totaux générés dans les collectivités[84] :	1 008,4 M$	544,4 M$
	•Programme de développement des collectivités	744 M$	226,7 M$
	•Fonds Chantier Canada et Fonds sur l'infrastructure municipale rurale	345 M$	57 M$[85]
	•Initiative de renforcement des économies forestières du Québec[86]	110 M$	143,6 M$
	•Initiative de développement de croisières internationales[87]	85,5 M$	54,4 M$
	•Initiative de développement économique – dualité linguistique[88]	13,2 M$	11,2 M$
	•Projet ponctuel : Gazoduc[89]	24,7 M$	24,7 M$
	•Projet ponctuel : Planétarium[90]	31 M$	48 M$
	•Deux projets ponctuels : Ententes Canada-Québec pour la gestion durable des forêts québécoises[91]	NSP	12 M$
	•Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire[92]	NSP	23,8 M$

82 Le résultat ci-haut exclut les projets associés au sous-programme « Modernisation des infrastructures ».

83 Les 11 programmes nationaux et initiatives ponctuelles mis en œuvre par l'Agence sont : *Programme de développement des collectivités* (PDC), *Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec* (IPREFQ), *Initiative d'appui au développement de croisières internationales sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay* (ECI), *Initiative de développement économique de la Feuille de route sur la dualité linguistique* (IDE), *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC), *Programme pour financer la construction d'un gazoduc entre Vallée Jonction et Thetford Mines*, *Planétarium de Montréal*, deux *Ententes Canada-Québec pour appuyer la gestion durable des forêts québécoises*, *Fonds Chantiers Canada* (FCC) et *Fonds sur l'infrastructure municipale rurale* (FIMR).

84 Le résultat ci-haut exclut les projets associés au sous-programme « Modernisation des infrastructures ».

85 Ce montant représente la part fédérale du financement accordé (345 millions de dollars) et des déboursés effectués en 2012-2013 (57 millions de dollars). Le fédéral contribue globalement au tiers des coûts totaux de l'ensemble des projets.

86 Cette initiative prenant fin le 31 mars 2013, l'Agence a établi la cible afférente pour 2012-2013.

87 *Idem.*

88 *Idem.*

89 *Idem.*

90 *Idem.*

91 Ces initiatives ayant été conçues en cours d'année, l'Agence a fixé la cible afférente dans le RPP 2013-2014.

92 *Idem.*

Analyse du rendement et leçons retenues

Grâce au rendement qu'elle a obtenu en 2012-2013 dans le cadre du programme « Renforcement de l'économie des collectivités », l'Agence estime être en voie d'atteindre ses cibles de résultats le 31 mars 2015. Au total, l'Agence a conçu en 2012-2013 trois nouvelles initiatives[93], administré deux fonds pour Infrastructure Canada et poursuivi la prestation de six autres initiatives temporaires de S&C dans les collectivités québécoises.

Ainsi, durant l'exercice financier 2012-2013, l'Agence a investi 98,9 millions de dollars dans la réalisation de 266 projets visant à relancer ou diversifier l'économie des collectivités québécoises aux prises avec des enjeux ciblés de développement économique, ce qui en fait le second programme en importance de l'organisation.

De plus, l'intervention de l'Agence pour « Renforcer l'économie des collectivités » au cours de l'année 2012-2013 a généré des investissements totalisant 544,4 millions de dollars[94], plus de la moitié de l'objectif visé d'ici 2015. Trois des cinq initiatives ponctuelles de l'organisation, qui se sont terminées le 31 mars 2013, ont même dépassé les attentes[95]. Toutefois, deux d'entre elles, à savoir l'*Initiative d'appui au développement de croisières internationales sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay* (ECI) et l'*Initiative de développement économique de la Feuille de route sur la dualité linguistique* (IDE), ont enregistré un rendement inférieur aux prévisions.

Deux raisons expliquent cet écart. D'abord, quelques projets n'ont pu être appuyés par l'Agence en 2012-2013 à même ces deux initiatives ponctuelles, puisque la date de fin de projet dépassait l'échéance de l'ECI et de l'IDE, soit le 31 mars 2013. Qui plus est, l'Agence a reçu moins de demandes de contributions de la part des promoteurs dans le cadre de ces deux initiatives au cours de l'année 2012-2013, ce qui s'est répercuté sur le rendement de l'organisation.

93 Les trois nouvelles initiatives ponctuelles élaborées et livrées par l'Agence en 2012-2013 au Québec sont : le *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC) ainsi que les deux *Ententes Canada Québec pour appuyer la gestion durable des forêts québécoises.*

94 Le résultat ci-haut exclut les projets associés au sous-programme « Modernisation des infrastructures ».

95 Les cinq initiatives ponctuelles de l'Agence qui se sont terminées au 31 mars 2013 sont : *Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec* (IPREFQ), *Initiative d'appui au développement de croisières internationales sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay* (ECI), *Initiative de développement économique de la Feuille de route sur la dualité linguistique* (IDE), *Programme pour financer la construction d'un gazoduc entre Vallée Jonction et Thetford Mines*, et *Planétarium de Montréal.*

Sous-programme 1.3.1 – Programme de développement des collectivités (PDC)

Description du sous-programme

Le sous-programme (SP) « Programme de développement des collectivités » (PDC) vise à aider le développement économique local en milieu rural afin de renforcer l'économie des collectivités du Québec. Ce SP est appuyé par le programme national de S&C qui porte le même nom.

Le PDC soutient les collectivités rurales dans leurs efforts pour s'adapter en continu au contexte économique. En 2009, l'évaluation du PDC a confirmé la pertinence de ce programme, puisque les collectivités rurales affichent une performance économique inférieure à la moyenne du Québec[96]. Au moyen de ce SP, l'Agence favorise la planification et le développement socio-économique des collectivités rurales du Québec, l'accès au capital, l'offre de services-conseils ainsi que l'appui à des projets locaux.

L'Agence livre le PDC au Québec *via* les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les Centres d'aide aux entreprises (CAE), et ce, par le biais d'ententes de contributions.

Ressources financières du sous-programme[97], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	29 488	N/D

Ressources humaines du sous-programme[98], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	11	N/D

Résultats du rendement du sous-programme, 2012-2013

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES (2012-2013)	RÉSULTATS (2012-2013)
SOUS-PROGRAMME 1.3.1 : PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS (PDC)			
Les collectivités sont économiquement durables	Nombre d'initiatives de développement économique mises en œuvre dans les collectivités suite à l'appui des SADC	260	290
	Pourcentage des entrepreneurs qui procèdent au pré-démarrage, au démarrage ou à l'acquisition d'une entreprise avec l'appui des SADC et des CAE	49 %	65 %
	Pourcentage des entreprises qui réalisent des projets de redressement, d'expansion ou de modernisation avec l'appui des SADC et des CAE	83 %	75 %

96 Agence (2009), *Évaluation du Programme de développement des collectivités au Québec – rapport final* http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/155/index.html

97 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

98 Consultez s.v.p. la note de bas de page 81.

Analyse du rendement et leçons retenues

Le rendement obtenu par l'Agence dans le SP « Programme de développement des collectivités » satisfait aux attentes en 2012-2013. L'Agence a appuyé financièrement 56 SADC situées dans les régions rurales désignées ainsi que 10 CAE situés dans des zones périurbaines défavorisées. Durant l'année 2012-2013, l'Agence a versé environ 28,6 millions de dollars à ces organismes pour les aider à réaliser 1 861 projets en vue de renforcer l'économie des collectivités rurales du Québec.

De plus, l'Agence a atteint ses cibles de résultats au 31 mars 2013. En effet, l'Agence a contribué en 2012-2013, par le biais des SADC et des CAE, à mettre en œuvre 290 initiatives de développement économique dans des collectivités, soit 30 de plus que l'objectif fixé. Avec l'aide des SADC et des CAE, 65 % des entrepreneurs appuyés ont procédé au pré-démarrage, au démarrage ou à l'acquisition d'une entreprise (cible : 49 %), tandis que 75 % des entreprises ont réalisé leur projet de redressement, d'expansion ou de modernisation (cible : 83 %).

Par ailleurs, l'Agence a procédé en 2012-2013 à la révision et à la simplification de la mesure du rendement pour le PDC. Elle a ainsi travaillé de concert avec ses divers collaborateurs pour réduire de façon significative le nombre d'indicateurs recueillis en vue d'évaluer la performance de son aide auprès des clients des SADC et des CAE. L'Agence a le souci d'accroître son efficience et d'améliorer son service à la clientèle en allégeant, entre autres, leur fardeau redditionnel.

Sous-programme 1.3.2 – Modernisation des infrastructures

Description du sous-programme

Le SP « Modernisation des infrastructures » vise à assurer une gestion saine et efficace des programmes dédiés aux infrastructures afin de renforcer l'économie des collectivités du Québec. Les infrastructures publiques sont un facteur clé du développement économique.

L'Agence agit à titre de partenaire d'exécution d'Infrastructure Canada pour l'administration au Québec de ses différents programmes, dont le *Fonds Chantier Canada* (volet Collectivités et Grandes villes, FCC) et le *Fonds sur l'infrastructure municipale rurale* (FIMR).

Ces programmes de S&C font l'objet d'ententes entre Infrastructure Canada et le gouvernement du Québec et s'adressent principalement aux municipalités.

Ressources financières du sous-programme[99], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	292	N/D

Ressources humaines du sous-programme[100], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	5	N/D

Résultats du rendement du sous-programme, 2012-2013

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES (2012-2013)	RÉSULTATS (2012-2013)
SOUS-PROGRAMME 1.3.2 : MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES			
Les collectivités du Québec disposent d'infrastructures publiques améliorées	Nombre de collectivités[101] qui disposent d'infrastructures publiques complétées selon les termes de l'entente de contribution	118	109

99 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

100 Consultez s.v.p. la note de bas de page 81.

101 Dans le cadre du SP « Modernisation des infrastructures », le découpage territorial du Québec diffère du reste de l'AAP de l'Agence afin de faciliter sa collaboration avec le gouvernement du Québec.

Analyse du rendement et leçons retenues

Le rendement obtenu par l'Agence au cours de l'année 2012-2013 dans le SP « Modernisation des infrastructures » satisfait aux attentes. Pour l'exercice financier 2012-2013, l'Agence a agi à titre de partenaire d'exécution d'Infrastructure Canada pour l'administration dans les régions du Québec de deux programmes de S&C, à savoir le *Fonds Chantiers Canada* (FCC) et le *Fonds sur l'infrastructure municipale rurale* (FIMR). L'Agence a ainsi administré 161 projets en 2012-2013 afin que les collectivités du Québec disposent d'infrastructures publiques améliorées. L'Agence compte 109 collectivités qui ont bénéficié d'infrastructures publiques complétées au 31 mars 2013, soit 8 collectivités de moins que la cible visée.

La majorité des projets d'infrastructure financés dans le cadre de ces programmes étant réalisée par des municipalités, l'Agence travaille en collaboration avec le gouvernement provincial grâce aux Ententes Canada-Québec. D'ailleurs, une évaluation récente d'Infrastructure Canada reconnaît que les partenaires d'exécution fédéraux, dont l'Agence, ont favorisé l'optimisation de la prestation des programmes grâce à leur expertise et à leurs connaissances des opérations dans les régions[102].

Les faits saillants du rendement relatif aux programmes d'infrastructure se trouvent dans les Rapports ministériels sur le rendement d'Infrastructure Canada[103].

102 Infrastructure Canada, *Rapport d'évaluation sommative : Rapport final PIC* (2010) http://www.infrastructure.gc.ca/pd-dp/eval/2010-10-26-ICP-PIC-ES-fra.html.

103 Se référer au site Web d'Infrastructure Canada http://www.infrastructure.gc.ca/.

Sous-programme 1.3.3 – Soutien ponctuel et ciblé

Description du sous-programme

Le SP « Soutien ponctuel et ciblé » vise à soutenir de façon ponctuelle l'activité économique des collectivités du Québec afin de stabiliser ou de renforcer leur économie. Le contexte changeant requiert une capacité d'action en temps réel, adaptée aux besoins majeurs du milieu ou qui répond à des priorités gouvernementales spécifiques.

L'Agence peut appuyer les collectivités du Québec qui vivent un choc économique, un désastre naturel ou des situations pouvant avoir une incidence non désirée sur leur développement économique, qui font face à d'importants enjeux de développement économique ou qui ont des occasions de développement susceptibles d'avoir des effets positifs sur les régions.

Le SP « Soutien ponctuel et ciblé » s'adresse principalement aux entreprises et aux OBNL. L'Agence y intervient par le biais d'un financement supplémentaire temporaire dédié du gouvernement du Canada ou de fonds spécifiques alloués par l'Agence à même son budget.

Ressources financières du sous-programme[104], 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	73 029	N/D

Ressources humaines du sous-programme[105], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
N/D	35	N/D

104 Ce tableau comprend les dépenses de subventions, de contributions et de fonctionnement.

105 Consultez s.v.p. la note de bas de page 81.

Résultats du rendement du sous-programme, 2012-2013

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES (2012-2013)	RÉSULTATS (2012-2013)
	SOUS-PROGRAMME 1.3.3 : SOUTIEN PONCTUEL ET CIBLÉ		
Les collectivités disposent d'un soutien ponctuel pour stabiliser ou renforcer leur économie	Pourcentage des collectivités appuyées qui bénéficient d'un soutien ponctuel :		
	• Initiative de renforcement des économies forestières du Québec	100 %	87 %
	• Initiative de développement de croisières internationales	100 %	100 %
	• Initiative de développement économique – dualité linguistique	30 %	44 %
	• Projet ponctuel : Gazoduc	100 %	100 %
	• Projet ponctuel : Planétarium	100 %	100 %

Analyse du rendement et leçons retenues

Pour 2012-2013, le rendement de l'Agence dans le SP « Soutien ponctuel et ciblé » satisfait aux attentes. L'Agence a versé 70,3 millions de dollars pour appuyer la réalisation de 195 projets dans le cadre de huit initiatives temporaires, dont trois ont été nouvellement conçues[106], afin de répondre en temps réel aux besoins du milieu et aux priorités gouvernementales. Elle a ainsi soutenu de façon ponctuelle l'activité économique de près de la totalité des collectivités visées en 2012-2013 afin de stabiliser ou de renforcer leur économie. En voici le détail :

Initiative d'appui au développement de croisières internationales sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay (ECI)

L'Agence a contribué à la diversification économique de toutes les régions visées par l'ECI en favorisant la venue de croisiéristes internationaux dans six ports, soient : Saguenay, Baie-Comeau, Havre-Saint-Pierre, Gaspésie, Sept-Îles et Cap-aux-Meules. L'Agence a versé près de 12,3 millions de dollars répartis dans 24 projets en 2012-2013. L'évaluation de l'ECI réalisée en 2010 souligne les bonnes pratiques mises de l'avant par l'Agence, tant lors de sa conception que de sa livraison. Ses efforts de concertation avec les divers intervenants et sa coordination fédéral/provincial sont reconnus par le milieu comme des facteurs de réussite[107].

Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec (IPREFQ)

En 2012-2013, l'Agence a fourni son aide dans 87 % des collectivités touchées par la crise du secteur forestier en contribuant à diversifier et à renforcer leur économie pour y maintenir et créer des emplois. L'Agence a financé cette année 115 projets dans le cadre de l'IPREFQ, totalisant des dépenses de 22,7 millions de dollars. L'IPREFQ a pris fin le 31 mars 2013.

Initiative de développement économique – Dualité linguistique (IDE)

Grâce à l'IDE, l'Agence a stimulé le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) au Québec. En 2012-2013, l'Agence a appuyé la réalisation de 20 projets, à hauteur de 2,7 millions de dollars, et est intervenue dans l'ensemble des CLOSM répertoriées au Québec. L'évaluation de l'IDE affirme que l'Agence a atteint la plupart des cibles fixées et que l'initiative a donné lieu à des retombées positives[108]. En vertu de la *Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : éducation, immigration et communautés*, l'Agence entend continuer, dans les années à venir, à soutenir les CLOSM du Québec.

106 Les trois nouvelles initiatives ponctuelles élaborées et livrées par l'Agence en 2012-2013 au Québec sont : le *Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire* (FAIC) ainsi que les deux *Ententes Canada-Québec pour appuyer la gestion durable des forêts québécoises.*

107 Agence, *Évaluation de mise en œuvre de l'Initiative d'appui au développement des croisières internationales sur le fleuve St-Laurent et la rivière Saguenay* (2012) http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/2011/264/index.html

108 Goss Gilroy Inc., *Évaluation de la composante IDE de la Feuille de route – DEC* (Ottawa, 2012), p. 26 [en français seulement]

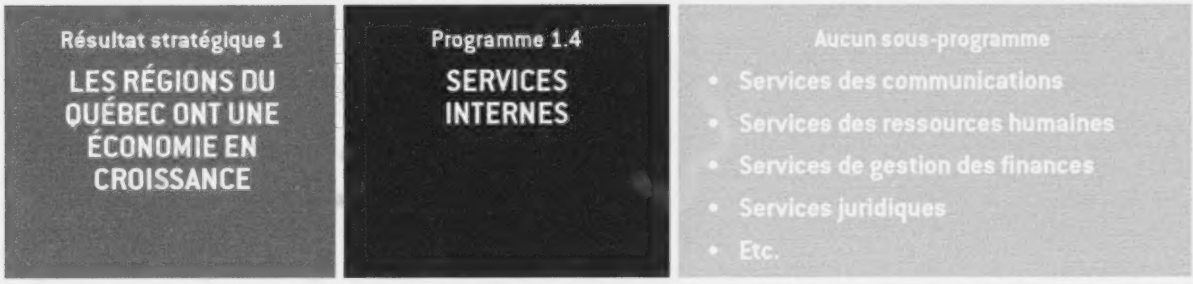
Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (FAIC)

L'Agence a également livré, pour la première année, le FAIC, un programme national de S&C découlant du PAEC de 2012 et qui prendra fin le 31 mars 2014. À l'aide du FAIC, elle appuie la remise en état, l'amélioration ou l'agrandissement d'infrastructures existantes de portée locale. En 2012-2013, l'Agence a procédé à deux appels de propositions. Lors du premier appel, 542 demandes d'aide ont été reçues dans le cadre du FAIC. De ce nombre, elle a approuvé 76 nouveaux projets et a appuyé la réalisation de 32 projets en 2012-2013, dont les dépenses se sont élevées à 1,5 millions de dollars. Lors du second appel de propositions, 770 demandes d'aide ont été soumises à l'Agence et sont maintenant en traitement.

Projets ponctuels

Au cours de l'exercice 2012-2013, l'Agence a assuré la prestation de quatre projets ponctuels majeurs qui représentent des investissements de 31,1 millions de dollars. Il s'agit du *Programme pour financer la construction d'un gazoduc entre Vallée-Jonction et Thetford Mines,* du *Planétarium de Montréal* et des deux *Ententes Canada-Québec pour appuyer la gestion durable des forêts québécoises.*

2.5 Programme 1.4 – Services internes



Description du programme

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services de technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions, services de gestion des voyages, et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non à un programme particulier.

Ressources financières du programme, 2012-2013 (en milliers de dollars)

DÉPENSES BUDGÉTAIRES	DÉPENSES PRÉVUES	AUTORISATIONS[109]	DÉPENSES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
19 100	19 100	21 862	19 083	(17)

Ressources humaines du programme[110], 2012-2013 (équivalents temps plein – ETP)

RESSOURCES PRÉVUES	RESSOURCES RÉELLES	ÉCART (PRÉVU VS RÉEL)
121	141	20

109 Les autorisations parlementaires sont accordées par crédits globaux. Ainsi, les autorisations par programme de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) constituent des estimations et sont présentées à titre indicatif seulement.

110 La répartition des ressources humaines par programme et sous-programme de l'AAP constitue des estimations et est présentée à titre indicatif seulement. Pour des raisons méthodologiques, aucune conclusion ne peut être tirée de l'écart entre les ETP prévus et les ETP réels en 2012-2013. Ce changement sera apporté dans le RPP 2014-2015 de l'Agence en vue d'améliorer la qualité des données. En effet, le nombre total d'ETP est basé sur la masse salariale disponible et le salaire moyen des employés de l'Agence. L'attribution des ETP à travers l'AAP s'effectue par la suite. Tandis que le RPP 2012-2013 répartit les ETP prévus selon les engagements en S&C, le présent RMR répartit les ETP réels selon les heures travaillées par les employés.

Analyse du rendement

On constate en 2012-2013 un écart positif de 20 ETP entre la prévision et la consommation réelle de ressources humaines dans le cadre du programme de l'AAP « Services internes ». Cet écart s'explique en grande partie par la restructuration organisationnelle et l'organisation différente du travail au sein de l'Agence suivant la mise en œuvre cette année de mesures d'efficience et d'économie.

En revanche, comme mentionné dans la section I du présent rapport, les dépenses réelles et les ressources humaines de l'Agence consenties à ses « Services internes » en 2012-2013 affichent une baisse par rapport à l'exercice précédent, conformément aux orientations gouvernementales.

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

L'Agence participe à la *Stratégie fédérale de développement durable* (SFDD) et contribue, par l'entremise du programme « Services internes », à l'atteinte des cibles liées à l'écologisation des opérations gouvernementales. Plus précisément, l'Agence contribue aux secteurs du thème IV de la SFDD qui suivent :

- Équipement électronique et électrique excédentaire
- Réduction des unités d'impression
- Consommation de papier
- Réunions écologiques
- Achats écologiques

Pour obtenir des renseignements additionnels sur les activités d'écologisation des opérations gouvernementales de l'Agence, veuillez consulter les tableaux supplémentaires de la section III du présent RMR au lien suivant : http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/agence/rmr/2013-2014/280/index.html#sectn_4

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1 Faits saillants des états financiers

Les points saillants financiers présentés ci-dessous donnent un aperçu de la situation et des opérations financières de l'Agence. Les états financiers non audités sont dressés conformément aux conventions comptables du gouvernement, qui reposent sur les principes de comptabilité généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

À noter que les dépenses réelles présentées dans les tableaux des sections I et II du rapport sont préparées selon la comptabilité de caisse, tandis que les faits saillants financiers ci-après le sont suivant la comptabilité d'exercice. Des tableaux conciliant ces deux méthodes comptables sont disponibles dans les notes complémentaires aux états financiers de l'Agence (note 3).

3.1.1 État condensé des opérations et situation financière nette ministérielle

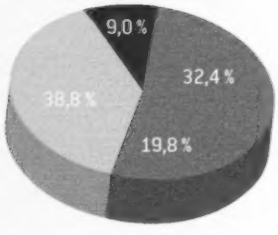
AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU CANADA POUR LES RÉGIONS DU QUÉBEC
ÉTAT CONDENSÉ DES OPÉRATIONS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE NETTE MINISTÉRIELLE (NON AUDITÉ)
POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2013
(EN MILLIER DE DOLLARS)

	RÉSULTATS PRÉVUS[111] 2012-2013 (RECALCULÉS)	RÉSULTATS RÉELS 2012-2013	RÉSULTATS RÉELS[112] 2011-2012	VARIATION EN DOLLARS (RÉSULTATS RÉELS VS PRÉVUS 2012-2013)	VARIATION EN DOLLARS (RÉSULTATS RÉELS 2012-2013 VS 2011-2012)
Total des charges	233 769	224 220	226 405	(9 549)	(2 185)
Total des revenus	0	0	0	0	0
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	233 769	224 220	226 405	(9 549)	(2 185)
Situation financière nette du ministère	-	(2 750)	(5 800)	-	3 050

111 Les résultats prévus de 2012-2013 ont été ajustés. Pour plus d'information, veuillez consulter la note complémentaire 14 des états financiers de l'Agence.

112 Pour des fins de comparaison, les résultats réels de 2011-2012 ont été ajustés afin de refléter les activités transférées à Services partagés Canada.

Les charges



RÉPARTITION DES CHARGES PAR PROGRAMME DE L'AAP

- Développement des entreprises (32,4 %)
- Développement économique des régions (19,8 %)
- Renforcement de l'économie des collectivités (38,8 %)
- Services internes (9 %)

- En 2012-2013, les charges totales[113] de l'Agence se sont chiffrées à 224,2 millions de dollars, en baisse de 2,2 millions de dollars (1 %) par rapport à l'exercice précédent. La mise en œuvre à l'Agence de son *Plan d'action pour la réduction du déficit* (PARD) explique cet écart.
- En effet, les charges de fonctionnement, comme les salaires et les services professionnels, ont fléchi de 9 % par rapport à l'exercice précédent pour atteindre à 51,8 millions de dollars au 31 mars 2013. Les charges en paiement de transfert, qui totalisent 172,4 millions de dollars, se sont quant à elles accrues de 2 % entre 2011-2012 et 2012-2013.
- Le tableau 3.1.1 montre de plus que l'Agence a engagé moins de charges que prévu en 2012-2013 (-9,5 millions de dollars). Cet écart est notamment attribuable aux mesures appliquées par l'Agence en 2012-2013 conformément à son PARD.
- Le graphique ci-haut illustre enfin la répartition des charges totales de l'Agence à travers les programmes de son AAP au 31 mars 2013 :
  - 87,1 millions de dollars (38,8 %) en « Renforcement de l'économie des collectivités »;
  - 72,6 millions de dollars (32,4 %) en « Développement des entreprises »;
  - 44,3 millions de dollars (19,8 %) en « Développement économique des régions »; et,
  - 20,1 millions de dollars (9,0 %) dans les « Services internes ».

Les revenus

Retournés au Trésor, les revenus de l'Agence sont déclarés dans ses états financiers comme étant gagnés pour le compte du gouvernement. Le total des revenus nets de l'organisation est donc nul. En 2012-2013, les revenus totaux bruts de l'Agence se sont chiffrés à 606 000 dollars, en baisse de 30 % par rapport à l'exercice précédent. Ainsi, les clients ayant bénéficié d'une contribution remboursable se sont vus facturer moins d'intérêts en 2012-2013 et ont donc été en mesure de respecter davantage les termes de remboursement prévus dans leur entente avec l'Agence.

113 Les charges correspondent aux ressources économiques utilisées par l'Agence au cours d'une période pour faire la prestation des programmes de son AAP. Les charges sont de deux types : (i) paiements de transfert; et, (ii) fonctionnement. Les charges diffèrent des dépenses réelles de l'Agence présentées dans les sections I et II du RMR, puisque les contributions remboursables versées en 2012-2013 sont comptabilisées tels des prêts, réduisant ainsi les charges totales en paiement de transfert.

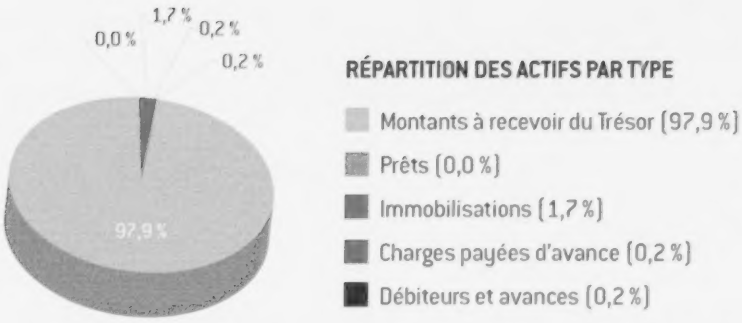
3.1.2 État condensé de la situation financière

AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU CANADA POUR LES RÉGIONS DU QUÉBEC ÉTAT CONDENSÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE (NON AUDITÉ) POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2013 (EN MILLIER DE DOLLARS)			
	2012-2013	2011-2012	VARIATION EN DOLLARS
Montant total net des passifs	57 378	97 391	(40 013)
Total des actifs financiers nets	53 581	89 998	(36 417)
Dette nette du ministère	3 797	7 393	(3 596)
Total des actifs non financiers	1 047	1 593	(546)
Situation financière nette du ministère	(2 750)	(5 800)	(3 050)

Les passifs

- Au 31 mars 2013, le passif net de l'Agence s'élevait à 57,4 millions de dollars, en baisse de 41 % par rapport au total des passifs de l'exercice précédent. Cette diminution est en partie attribuable aux importants montants qui avaient été établis en 2011-2012 pour refléter à la fois :
  - les avantages sociaux futurs dus aux employés touchés par les mesures d'efficience et d'économie de l'Agence; et,
  - les charges à payer dans le cadre des programmes d'Infrastructure Canada.
- Les comptes créditeurs et les charges à payer représentent la plus grande part des passifs, soit 93,3 % (53,5 millions de dollars) du total net des passifs. Les avantages sociaux futurs ainsi que les indemnités de vacances et les congés compensatoires occupent respectivement 3,9 % (2,2 millions de dollars) et 2,9 % (1,6 million de dollars) du passif net de l'organisation.

Les actifs



- Au 31 mars 2013, les actifs financiers nets de l'Agence s'élevaient à 53,6 millions de dollars, en baisse de 40 % par rapport au total des actifs de l'exercice précédent. Cette diminution est attribuable, entre autres, à la réduction des charges à payer par l'Agence, tel que mentionné ci-haut. Les montants à recevoir du Trésor représentent la plus grande part des actifs financiers nets (99,8 %) de l'organisation. Le reste correspond au poste débiteurs et avances (0,2 %).
- En contrepartie, les prêts de l'Agence, détenus entièrement pour le compte du gouvernement, se chiffraient à 257,6 millions de dollars au 31 mars 2013, en hausse de 5 % par rapport à l'année 2011-2012, en raison de l'augmentation des contributions remboursables versées par l'organisation.
- Par ailleurs, les actifs non financiers de l'Agence s'établissaient à 1 million de dollars au 31 mars 2013, en baisse de 34 % par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution s'explique principalement par la réduction des immobilisations suivant la création du bureau d'affaires du Grand Montréal afin d'engendrer des gains d'efficience.

3.2 États financiers

Les états financiers non audités de l'Agence pour l'exercice se terminant le 31 mars 2013, le rapport d'audit des contrôles de base effectué par le Bureau du contrôleur général du Canada et le plan d'action de la direction qui y donne suite se trouvent sur son site Web à l'adresse :
http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/agence/rmr/2013-2014/291/index.html

3.3 Tableaux Supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le *Rapport ministériel sur le rendement de 2012-2013* est disponible sur le site Web de l'Agence à l'adresse :
http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/agence/rmr/2013-2014/280/index.html#sectn_4

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert;
- Écologisation des opérations gouvernementales;
- Vérifications internes et évaluations;
- Réponse aux comités parlementaires et aux audits externes;
- Sources de revenus non disponibles; et,
- Rapport sur les frais d'utilisation.

3.4 Rapport Dépenses fiscales et évaluations

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances publie annuellement des estimations et des projections du coût lié à de telles mesures dans son rapport intitulé *Dépenses fiscales et évaluations* disponible en ligne : http://www.fin.gc.ca/taxexp-depfisc/2012/taxexp12-fra.asp. Les mesures fiscales présentées dans ce rapport relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

4.1 Coordonnées des personnes-ressources de l'organisation

Pierre Bordeleau
Directeur exécutif
Services corporatifs

Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
Édifice Dominion Square
1255, rue Peel, bureau 900
Montréal (Québec) H3B 2T9
Téléphone : 514 283-4565
Télécopieur : 514 496-5449
Courriel : pierre.bordeleau@dec-ced.gc.ca

4.2 Renseignements supplémentaires

L'information suivante se trouve sur le site Web de l'Agence :

Programmes de l'Agence : http://www.dec-ced.gc.ca/fra/programmes/index.html
Organigramme de l'Agence : http://www.dec-ced.gc.ca/fra/agence/organigramme/organigramme.html
Liste des bureaux d'affaires de l'Agence : http://www.dec-ced.gc.ca/fra/bureaux-affaires/affaires.html
Guide de présentation d'un projet à l'Agence : http://www.dec-ced.gc.ca/fra/programmes/guide.html

MÉTHODOLOGIE LIÉE À LA MESURE DU RENDEMENT DE L'AGENCE

1. Suivi des projets

Le suivi des projets appuyés par l'Agence se fait grâce à un système de cueillette de données sur le rendement, en place depuis le 1er avril 2007. Le 1er avril 2012, un nouveau cadre de mesure de rendement (CMR) a été mis en œuvre, en lien avec la nouvelle architecture d'alignement des programmes (AAP) et le nouveau programme régulier de l'Agence (PDEQ). Ainsi, pour l'année 2012-2013, le suivi des projets se caractérise par d'importantes améliorations, notamment la réduction du nombre d'indicateurs, ainsi que par des efforts de simplification et d'automatisation du système d'information de gestion (Hermès).

Or, dans le domaine du développement économique, l'observation des résultats escomptés se fait rarement durant l'année où se fait la dépense. Par exemple, ce n'est qu'après un ou deux ans que les activités de développement d'une entreprise auront une incidence observable sur son chiffre d'affaires. Il en va de même pour plusieurs activités appuyées dans le cadre des programmes de l'Agence, qu'il s'agisse du développement des marchés, de transferts technologiques ou de démarrage d'entreprises.

Pour rendre compte de l'utilisation des fonds consentis par l'Agence en 2012-2013 ainsi que des résultats intermédiaires et finaux, deux bases de référence sont principalement utilisées dans ce rapport :

- Les projets qui ont eu une dépense en 2012-2013. Cette base de référence nous informe sur le nombre de projets de développement économique qui ont reçu un appui financier de l'Agence et le montant de cette aide. Cette base de référence contient les données sur les indicateurs d'extrants.
- Les projets qui ont atteint la date prévue pour l'obtention de résultats à plus long terme (ex. : maintien ou augmentation du chiffre d'affaires). Cette base de référence permet de mesurer le rendement des programmes de l'Agence sur le développement économique du Québec, celui des entreprises, des régions et des collectivités. Cette base contient des projets dont les dépenses ont été réalisées avant 2012-2013, principalement sur la période 2007-2011.

De plus, l'intervention de l'Agence se fait de deux façons, c'est-à-dire par des projets :

1. d'aide directe (AD) : en offrant un appui financier à un client, soit une entreprise ou une OBNL. Par exemple, une contribution à une entreprise (*client*) qui souhaite faire l'acquisition de nouveaux équipements en vue de moderniser son usine;
2. de groupes intermédiaires (GI) : en accordant une aide financière à un client qui offre ses services à des tiers. Par exemple une contribution à un incubateur (*client*) qui soutiendra de nouveaux entrepreneurs (*bénéficiaires*) pour qu'ils démarrent leur entreprise.

2. Collecte des données sur le rendement

a. La fiabilité des données sur le rendement

Pour les projets d'aide directe, le suivi des résultats des projets est effectué par les conseillers des bureaux d'affaires dans le cadre des activités régulières du suivi des ententes avec les clients. Généralement, les données proviennent des états financiers des entreprises, ce qui entraîne un niveau de fiabilité élevé. Des consignes d'utilisation et de saisie des indicateurs, ainsi que des contrôles de qualité appropriés assurent une saisie uniforme des données dans le système d'information sur le rendement Hermès. À cet égard, les efforts de simplification et d'automatisation ont réduit le temps consacré au suivi du rendement de chaque projet pour les conseillers.

Dans le cadre des projets de groupes intermédiaires (GI), l'Agence a mis en place une nouvelle stratégie de cueillette de données afin de mesurer l'impact de l'intervention des GI auprès de leurs bénéficiaires. Cette approche, qui mise sur un suivi direct auprès de la clientèle des GI, repose sur l'obtention de la liste des bénéficiaires accompagnés pour que l'Agence puisse leur acheminer un sondage. Une première phase d'introduction de cette stratégie de suivi a été réalisée auprès d'un groupe d'organismes offrant des services de commercialisation et d'exportation. À ce jour, les résultats obtenus sont concluants et permettent d'obtenir des données plus fiables sur les services offerts aux bénéficiaires. Cette façon de faire permet d'éviter qu'une entreprise soit comptabilisée deux fois, soit en aide directe, soit par l'entremise de différents GI. Il est à noter que cette approche sera généralisée à l'ensemble des GI soutenus par l'Agence au cours des années à venir.

La section *Notes techniques* de l'annexe 1 fournit l'information détaillée sur la fiabilité des données présentées dans ce rapport. Par ailleurs, les résultats de la vérification interne de l'intégrité de l'information du système Hermès, menée par l'Agence en 2009, confirment que l'information contenue dans l'application Hermès Programmes, le système de suivi de l'Agence, est fiable aux fins de prise de décisions et d'information.

b. L'attribution des résultats

L'Agence travaille en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada et du gouvernement du Québec, ainsi qu'avec plusieurs acteurs locaux et régionaux. Cette collaboration se reflète dans le montage financier des projets. C'est pourquoi l'Agence ne peut s'attribuer le mérite ou la responsabilité de l'ensemble des résultats obtenus. Pour cette raison, il est juste de dire que l'aide financière accordée par l'Agence pour la réalisation de projets *contribue* à l'atteinte des résultats observés.